بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج ( ٨ )

## إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم الرباعي : خالد بن سفر راشد الغامدي .
القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية: ماجستير
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

---

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد،،،،،،

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٦/٢/٥هـ ، بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم .
فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ...

والله الموفق،،،

أعضاء اللجنة

| المشرف | مناقش | مناقش |
|---|---|---|
| د. رمضان بن أحمد عيد | د. محمد بن معيض الوذيناني | د. حمزة بن عبد الله عقيل |

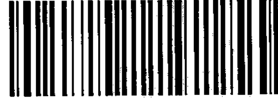
يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د . علي بن عبد الله بردي الزهراني

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى –كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط




# الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف

إعداد الطالب
خالد بن سفر راشد الغامدي

إشراف
الدكتور / رمضان أحمد عيد الصباغ
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٥هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ

حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ﴾

**النحل٩٧**

# ملخص الدراسة


## عنوان الدراسة :

( الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف )

## أهداف الدراسة :

١- التعرف على درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية .

٢- التعرف على درجة رضا معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية تجاه معايير منح الحوافز التشجيعية الخاصة بهم.

٣- التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية .

٤- التعرف على درجة رضا معلمي الصفوف الأولية نحو الحوافز التشجيعية .

٥- الكشف عن العلاقة بين الحوافز التشجيعية و الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

٦- تحديد أهم الفروق في استجابات معلمي الصفوف الأولية تبعاً لمتغيرات : ( الشهادة العلمية – عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم – عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية – المستوى الوظيفي – الصف الدراسي الذي يقوم المعلم بتدريسه ).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث صممت استبانه لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم ٤٩٨معلماً متخصصاً في تدريس مرحلة الصفوف الأولية داخل مدينة الطائف ، تم استيفاء معلومات ٢٥١ استبانه ، ثم تمت معالجة البيانات بالطرق الإحصائية التالية : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحراف المعياري و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** واختبارات شيفيه و معامل ارتباط سبيرمان .

## أهم نتائج الدراسة :

١- أن الإدارة المدرسية تطبق معايير الحوافز التشجيعية بدرجة عالية حيث حصلت على متوسط عام مقداره (٣,٩٣) .

٢- أن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية عالية حيث حصلت على متوسط عام بلغ ( ٣,٦٢) .

٣- أن الإدارة المدرسية تمارس منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بدرجة منخفضة حيث حصلت على متوسط عام بلغ ( ٢,٤٢) .

٤- أن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية المقدمة لهم متوسطة حيث حصلت على متوسط عام بلغ ( ٢,٩٥)

٥- كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين نظام الحوافز التشجيعية الخاص بمعلمي الصفوف الأولية من حيث الممارسة و درجة رضا معلمي الصفوف الأولية حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بينهما ( -٠,٣٩ ) .

## التوصيات :

١- إتاحة الفرصة لمعلمي الصفوف الأولية المتميزين لإكمال دراساتهم العلمية في مجال الصفوف الأولية .

٢- قيام الجهات المختصة بإيجاد آلية عادلة تعنى بتطبيق الحوافز التشجيعية المقررة لمعلمي الصفوف الأولية.

٣- عقد دورات تدريبية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين .

٤- العمل على تحسين بيئة العمل الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية وتزويدها بكافة التجهيزات والوسائل التعليمية التي تساعد معلمي هذه المرحلة على أداء عملهم بأفضل صورة .

٥- قيام الجهات المختصة بتبني خطة وطنية تهتم بإبراز دور المعلم والعمل على تعزيز مكانته الاجتماعية .

٦- العناية باختيار مديري المدارس لضمان توفير قيادات تربوية تعمل من أجل تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للمعلمين .



| الباحث : | المشرف : | عميد الكلية : |
| --- | --- | --- |
| خالد بن سفر راشد الغامدي | د. رمضان بن أحمد عيد الصباغ | د. زهير بن أحمد الكاظمي |

Summary of the study

## Title of the study:

**(Incentives and its relation with the job satisfaction for the teachers of first grades in elementary stage in Taif city).**

## Objectives of the study

1. To recognize the degree of applying incentive standards by the school administration.
2. To recognize the degree of satisfaction of teachers of first grades in elementary stage regarding the standards of giving incentives.
3. To recognize the degree of executing incentives by the school administration.
4. To recognize the satisfaction of the teachers regarding incentive.
5. Uncover the relationship between incentives and job satisfaction.
6. Specification of significant differences in the response of teachers according to the variables ( academic qualifications, number of years of experience in education field, number of years in teaching first grades, job level, the grade the teacher teaches.

## The Methodology of the study and its procedures

The researcher had used the descriptive methodology, where a questionnaire was designed to collect information form the society of the study which was 498 teachers specialized in teaching first elementary grades in Taif. He received back 251questionnaire and the data was processed through the following statistical procedures : the repetitions , percentages, averages, standard deviation, the ANOVA, Chifie tests and the coefficient of Speerman.

## The significant results of the study

1. The school administration applies incentive standards in a high degree. It has got a general average of ( 3.93).
2. The degree of satisfaction of first grade teacher regarding the incentives is very high. It has got a general average of (3.62 ).
3. The school administration practice giving incentive for first grade teachers in a very low degree, where it has got a general average of ( 2.42).
4. The degree of satisfaction of first grade teachers towards the incentives offered to them is moderate, where it has a general average of ( 2.95).
5. The study shows that there is a converse relation between the incentive system of first grades teachers regarding the practicing and the job satisfaction, where the coefficient of Speerman reached ( - 0.39).

## Recommendations

1. Give the first grades teacher the opportunity to complete their educational studies in field of first grades teaching.
2. The authorised parties has to find a justified mechanism to apply the incentive regarding the first grades teachers.
3. execution of special training courses for the teacher of the first grades who had not having any incentives.
4. Give care to improve the work environment of the first grades teacher and provide it with all equipment and educational aids which help them to perform their duties in the best possible way.
5. Related authorities should adopt a national plan for them to emphasize the role of the teacher and promote his social status.
6. Giving utmost care at the choice of schools managers to grant a good educational leadership that make its best to achieve the job satisfaction for all teachers.

| Researcher | Supervisor | Dean of the faculty |
|---|---|---|
| Khalid Safar Rashid Al Ghamdi | Dr. Ramadhan Ahmed Eid Al Sabagh | Dr. Zuhair Ahmed Al Kazimi |

# إهداء

إلى :

**من أنار لي طريق العلم والمعرفة والدي ووالدتي أطال الله عمرهما في صالح الأعمال.**

إلى :

**من تحملني وصبر طيلة سنوات شغلت فيها بالدراسة زوجتي وأبنائي جميعاً.**

إلى :

**كل من شجعني وأسدى لي النصح والإرشاد في إعداد هذه الرسالة .**

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجياً من الله العلي القدير

**أن يكون خالصاً لوجهه الكريم .....**

**الباحث ،،،**

# شكـــر وتقـــديــــــــــر

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، حمداً يليق بفضله وإحسانه ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى آل بيته الطاهرين وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ....وبعد

فإني أحمد الله عز وجل وأشكره كثيرا على ما من به علي من إتمام هذه الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود . وفي هذا الصدد فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لسعادة الدكتور رمضان بن أحمد عيد ، المشرف على هذه الرسالة على ما أولاني به من رعاية واهتمام وتوجيه والذي كانت لآرائه السديدة أكبر الأثر في إخراج هذه الرسالة إلى ما هي عليه .. فلقد كان نعم الأخ ونعم المعلم حيث لم يدخر وسعاً في مساعدتي برأيه وفكره ووقته وجهده فجزاه الله عني خير الجزاء .كما أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة عميد كلية التربية الدكتور زهير بن أحمد الكاظمي وسعادة الدكتور حمزة بن عبدالله عقيل وكيل كلية التربية لتفضلهما بمناقشة خطة الدراسة حيث كان لهما الدور البارز في توجيه هذا العمل بآرائهما السديدة .كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين الذين حكموا أداة هذه الدراسة بالرغم من مشاغلهم وارتباطاتهم العلمية والعملية فجزاهم الله عني خير الجزاء.كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة أم القرى التي اتاحت لي فرصة إتمام هذه المرحلة الدراسية وأخص بالشكر عمادة الدراسات العليا وكلية التربية ممثلة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، والشكر موصول إلى وزارة التربية والتعليم التي منحتني فرصة التفرغ لإكمال دراستي في هذه المرحلة ، كما يقتضي واجب الوفاء أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى صاحبي السعادة عضوي لجنة المناقشة سعادة الدكتور حمزة بن عبدالله عقيل وسعادة الدكتور محمد بن معيض الوذيناني الذين تفضلا بقبول مناقشة هذه الدراسة فجزاهم الله عني خير الجزاء .
وفي الختام لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم بالدعم والمشورة والتشجيع سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل كل ما قدموه في موازين حسناتهم ،وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

**الباحث،،،،**

# فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

# تابع فهرس الموضوعات

## تابع فهرس الموضوعات

# فهرس الجداول

# تابع فهرس الجداول

# تابع فهرس الجداول



# فهرس الأشكال



# فهرس الملاحق

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ⇐ مقدمة الدراسة
- ⇐ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ⇐ حدود الدراسة
- ⇐ أهداف الدراسة
- ⇐ أهمية الدراسة
- ⇐ مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد

لقد دعا الإسلام إلى السعي والعمل وحذر من البطالة والكسل فقال سبحانه وتعالى (هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ) الملك :١٥ وقال تعالى ( فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ ) الجمعة :١٠ .

وقال النبي صلى الله عليه وسلم ( ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ) رواة البخاري .

الإسلام لا يدعو فقط إلى العمل الدنيوي المباح ويحث عليه بل انه يضفي عليه صفة العبادة والقربى إلى الله الذي به ينال الثواب والرضوان فلقد قال صلى الله عليه وسلم: (إن كان خرج يسعى على ولده صغارا فهو في سبيل الله وان كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله وان كان خرج يسعى على نفسه يعفها فهو في سبيل الله ) رواه الطبراني ،كما أن الإسلام يحث على أهمية الإتقان والدقة في الأداء وذلك من خلال العمل على إيجاد عدد من أصحاب الخبرة والكفاءة المدربين في كل مهنة أو حرفة أو صنعة في المجتمع وذلك للوصول إلى سد حاجات المجتمع المختلفة ،والتعليم كنظام شأنه في ذلك شأن بقية الأنظمة الأخرى داخل المجتمع يتطلب وجود العناصر والكفاءات المدربة والمؤهلة والقادرة على توجيه سلوك المتعلمين نحو تحقيق أهداف المجتمع بصورة دقيقة ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي ،

وللوصول إلى ذلك فإن من أهم واجبات الادارة التربوية العمل على ايجاد افضل

السبل والطرق للعناية والاهتمام بالمعلمين وذلك للمساهمة في استغلال الطاقات الكامنة لديهم باعتبارهم رواد الفكر والتجديد والابتكارفي المجتمع ، يرى ( البزار، ١٩٨٩م ) " أن دور المعلم يمثل ٦٠% من التأثير في تكوين الطالب في حين تشترك بقية العوامل الاخرى للعملية التربوية بما نسبته ٤٠% فقط من ذلك التأثير" ص ٩ .

كما اشار ( الحبيب ، ١٩٨٩م ) الى " أن المعلم سيظل العنصر والعامل الحاسم في مدى فعالية عملية التدريس على الرغم من كل مستحدثات التربية وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية وذلك لأن المعلم يستطيع أن يسهم بدور كبير في تنمية مواهب التلميذ وتوسيع مداركه " ص١٧٣.

وايماناً بذلك الدور الذي يقوم به المعلم بشكل عام ومعلم الصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية بشكل خاص فقد تم تقديم مجموعة من الحوافز التشجيعية لمعلمي تلك المرحلة وذلك للعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الانتماء لمهنة التعليم في هذه المرحلة بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية لعملية التعليم وبهدف إبقاء العمل محفزاً بصورة دائمة ، وتؤكد العديد من الدراسات في هذا المجال على ان تقديم الحوافز للمعلمين يعد من أهم الطرق والاساليب المؤدية الى تلبية الدوافع والحاجات التي من شأنها تحسين درجة الرضا الوظيفي لديهم ، ومن تلك الدراسات دراسة الزهراني (١٤١٦هـ ) بعنوان " تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام " والتي توصلت الى أهمية تلبية احتياجات المعلمين من حيث تقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك لرفع المعنويات وشحذ الهمم ص ١٤٩.

ونظراً لأهمية التعرف على الحوافز التشجيعية المقدمة لشريحة هامة من المعلمين وهم معلمي الصفوف الأولية و علاقتها بالرضا الوظيفي لديهم وكذلك لأهمية التعرف على الطريقة التي تدار بها تلك الحوافز واتجاهات المعلمين نحوذلك عليه فقد جاء هذا البحث الذي يناقش الحوافز التشجيعية و علاقتها بالرضا الوظيفي

لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

## مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري حجر الأساس في العملية التعليمية ويشكل المعلم على وجه الخصوص أهمية كبرى في تلك العملية لكونه الموجه لسلوك المتعلم نحو الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها ، لذا كان من الواجب الاهتمام بالمعلم من حيث توفير المناخ الملائم له لكي يزداد ارتباطه بعمله ومهنته ، ونظراً لما تشكله الحوافز من دور هام في تحقيق المستوى المناسب من الرضا الوظيفي لذا كان من المهم تقديم الحوافز المختلفة للمعلم وذلك للوصول إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لعملية التعليم من خلال تنمية السلوك المرغوب للمعلم ، يقول ( محمد،١٤١٤هـ ) " المنهج الإسلامي حينما يقر الحوافز إنما يحاول دفع المجد إلى مزيد من العمل والإنتاج ودفع الآخرين إلى تقليد هذا المجد حتى ينالوا مثله التكريم " ص١٩٥ .

وانطلاقاً من ذلك فقد حرصت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومنذ قيامها ١٣٧٣هـ على إعداد وتأهيل ورعاية المعلم بصور مختلفة ومن ذلك تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للمعلم رغبة في توفير الجو النفسي الملائم للعمل ومثال على ذلك ما قامت به الوزارة عام ١٤٠٢هـ حيث عملت على تخصيص لائحة خاصة بالمعلمين وذلك إيماناً منها بالدور الذي يقوم به المعلم تجاه وطنه ومجتمعه ، واستمراراً لتلك الرعاية فقد أصدرت وزارة التربية والتعليم عام ١٤٢٠هـ قراراً بمنح حوافز تشجيعية خاصة بمعلمي الصفوف الأولية حرصاً منها على تشجيع تلك الفئة التي تتولى تربية وتعليم الطلاب في أهم مرحلة من مراحل السلم التعليمي وهي مرحلة الصفوف الأولية من المرحلة الإبتدائية، ورغبة من الوزارة في توظيف تلك الحوافز التشجيعية بالصورة الصحيحة للوصول إلى تحسين وزيادة الأداء الخاص بمعلمي الصفوف الأولية فقد تم عقد اللقاءات والندوات التربوية ومنها اللقاء التربوي الأول لمشرفي الصفوف الأولية بالمملكة العربية السعودية المنعقد في الرياض من الفترة ٢٦- ٢٨ /١/١٤٢١هـ لمناقشة العديد من القضايا التي تتعلق بهذه المرحلة الدراسية الهامة ومنها ما يتعلق بتفعيل العمل

بحوافز معلمي الصفوف الأولية .

وبناءً عليه فقد تم اعتماد آلية محددة لتنفيذ وتطبيق تلك الحوافز حيث دخلت تلك الآلية مرحلة التطبيق الفعلي منذ العام ١٤٢١هـ إلا أن الباحث ومن خلال قربه من الميدان التربوي شعر بوجود بعض المؤشرات التي تدل على أن هناك قصور في فهم الاهداف والغايات التي وضعت من اجلها تلك الحوافز مما تسبب في ظهور العديد من الممارسات السلبية المتعلقة بهذا الجانب سواء كان ذلك من قبل الإدارة المدرسية وهي الجهة المعنية بتطبيق تلك الحوافز وتفعيلها أومن قبل معلمي هذه المرحلة الذين تقع عليهم مسئولية التفاعل الإيجابي مع نظام الحوافز التشجيعية مما تسبب في عدم وجود تفاعل مناسب لدى بعض المعلمين الحاصلين على تلك الحوافز وعدم استمرار ذلك التفاعل إن وجد لدى البعض الأخر مما ينذر بأن ذلك القصور في الفهم للأهداف والغايات وآليات التطبيق لتلك الحوافز التشجيعية قد يتسبب وبدون قصد في ظهور نتائج سلبية ينعكس أثرها على درجة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

يقول (فرحات ، ١٤١٣هـ) " أن العاملين على جميع الأعمار والمستويات الوظيفية وأيضاً جميع التخصصات يرغبون في التنافس الشريف والحصول على المكافأة التشجيعية والمعاني الصادقة ، ولكن تنمية هذا الإحساس و ازدياده أو إنقاصه أو إحباطه يعود على ما يواجهه ذلك الفرد من خلال التعاملات والتحديات المختلفة من حوله " ص٧٤.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

"ما علاقة الحوافز التشجيعية بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية "

ويتفرع عن ذلك السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمعايير الحوافز التشجيعية ،من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولية ؟
٢- ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه أهمية معايير الحوافز

التشجيعية ؟

٣- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية ،من وجهة نظرمعلمي الصفوف الأولية ؟

٤- ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية نحو الحوافز التشجيعية ؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية .

٦- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمعاييرالحوافز التشجيعية، تعزى إلى المتغيرات التالية :

أ- الشهادة العلمية .

ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

ت- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

ث- المستوى الوظيفي .

ج- الصف الدراسي الذي يقوم المعلم بتدريسه ضمن الصفوف الأولية .

٧- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه أهمية معاييرالحوافز التشجيعية ، تعزى إلى المتغيرات التالية :

أ- الشهادة العلمية .

ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

ت- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

ث- المستوى الوظيفي .

ج- الصف الدراسي الذي يقوم المعلم بتدريسه ضمن الصفوف الأولية .

٨- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية ، تعزى إلى المتغيرات التالية :

أ- الشهادة العلمية .

ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

ت- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

ث- المستوى الوظيفي .

ج- الصف الدراسي الذي يقوم المعلم بتدريسه ضمن الصفوف الأولية .

٩- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية ، تعزى إلى المتغيرات التالية :

أ- الشهادة العلمية .

ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

ت- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

ث- المستوى الوظيفي .

ج- الصف الدراسي الذي يقوم المعلم بتدريسه ضمن الصفوف الأولية .

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية التالية التي يجب ان تتم قراءة النتائج على ضوئها :

## الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة في تناولها للعلاقة بين الحوافز التشجيعية والرضا الوظيفي لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية على المحاور التالية :

أ- معايير الحوافز التشجيعية .

ب- ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية .

ت- الرضا الوظيفي لمعلمي الصفوف الأولية نحو المحورين السابقين

## الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٤هـ / ١٤٢٥هـ.

## الحدود المكانية

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي الصفوف الأولية داخل مدينة الطائف.

## أهداف الدراسة

تتلخص الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي :

١. التعرف علىدرجة تطبيق معاييرمنح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية .
٢. التعرف على درجة رضا معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية تجاه معايير منح الحوافز التشجيعية الخاصة بهم .
٣. التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية .
٤. التعرف على درجة رضا معلمي الصفوف الأولية نحو الحوافز التشجيعية .
٥. الكشف عن العلاقة بين الحوافز التشجيعية و الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .
٦. تحديد الإختلاف في درجة تطبيق معاييرالحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب متغيرات الدراسة .
٧. تحديد الإختلاف في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معاييرالحوافز التشجيعية بحسب متغيرات الدراسة .
٨. تحديد الإختلاف في درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية بحسب متغيرات الدراسة .
٩. تحديد الإختلاف في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية بحسب متغيرات الدراسة ، وهي على النحو التالي :

( الشهادة العلمية – عددسنوات الخدمة في مجال التعليم – عدد سنوات

الخدمة في مجال الصفوف الأولية – المستوى الوظيفي – الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ) .

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية المرحلة الدراسية موضوع البحث ، حيث تشكل الصفوف الأولية اللبنة الأولى في بناء وتكوين الطالب كما تعد هذه المرحلة الأساس الذي يقوم عليها البناء لذا كان من المهم على الجهة المعنية بالتعليم العناية والتخطيط الجيد لجميع الجوانب المتعلقة بهذه المرحلة الدراسية الهامة ، ومن تلك الجوانب الرئيسية إعداد معلم تلك المرحلة الدراسية وتأهيله وتشجيعه وتذليل كافة الصعوبات التي قد تعيق سير عمله وذلك لتحمله العبء الأكبر في توجيه السلوك وتحقيق الأهداف المرسومة لهذه المرحلة ، وباعتبار الحوافز أحد العوامل الهامة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلم وذلك للوصول إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء في العمل لذا كان من المهم الاهتمام بجانب الحوافز الممنوحة لهذه الفئة من المعلمين والعناية بها لما لها من أثر إيجابي في توجيه دوافع المعلمين واستغلال طاقاتهم وقدراتهم .

يقول (الإبراهيم ، ١٤٠٨هـ ) " إن الهدف من الدوافع و الحوافز في العمل هو: تنشيط حماس الأفراد للعمل الممتاز ، وإذكاء روح المنافسة البناءة بينهم ، وتكثيف الفرص أمامهم لإشباع ما يتطلعون إليه من حاجات مادية ومعنوية " ص ٢٥ .

وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من التالي :-

١. اكتشاف نواحي القوة والضعف في آلية تطبيق الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية .
٢. تدارك السلبيات التي قد تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .
٣. مساعدة المسئولين في رسم السياسات والخطط المستقبلية لهذه المرحلة من خلال تقديم تشخيص فعلي وواقعي لبيئة العمل فيها،يرى ( القبلان ، ١٤١٢) أن الدراسات المتعلقة بالرضا عن العمل تساهم في تقديم تقييم شامل لجميع جوانب

العمل من حيث توضيح الجوانب الايجابية و السلبية التي يتم على ضوئها احداث التغيير المطلوب ، ص١٠٣.

٤. تحسين بيئة العمل في الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية من خلال تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في زيادة مستوى الرضا عن بيئة العمل لدى معلمي هذه المرحلة الدراسية .
٥. وضع المسؤولين أمام واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية ومساعدتهم على التعرف على آراء معلمي الصفوف الأولية نحو أنسب الحوافز التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم والتعرف على سبل تطبيقها وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية التي وضعت عند إقرار نظام تقديم الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية والمتمثلة في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعملية التعليمية في تلك المرحلة الدراسية الهامة .

## مصطلحات الدراسة

### الحوافز التشجيعية

يعرف (جودة ،بدون تاريخ ) الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً و نوعاً " ص ١٥ .

ويقصد الباحث بالحوافز التشجيعية بأنها تلك الحوافز الواردة ضمن تعميم معالي وزير التربية والتعليم ذي الرقم ٣١/٢٤٢ والتاريخ ١٤٢٠/٣/٢٧هـ لمعلم الصفوف الأولية ملحق رقم ( ٥ ) .

### معايير منح الحوافز التشجيعية

يقصد الباحث بالمعايير الخاصة بمنح الحوافز التشجيعية في هذه الدراسة الضوابط الواردة ضمن استمارة منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية ، ملحق رقم ( ٦ ) .

الرضا الوظيفي

يعرف ( علي وعباس ١٩٩٩،م ) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن " الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه" ص١٧٧.

ويقصد الباحث بالرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر معلمي الصفوف الأولية نحو قبول واستحسان العمل الذي يقومون به بعد منحهم حوافز تشجيعية وفق العناصر والأبعاد المدرجة في اداة الدراسة .

الصفوف الأولية

ويقصد بها الباحث الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية وفق نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية .

معلم الصفوف الأولية

يقصد الباحث بذلك المعلمين القائمين بالتدريس في الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية والذين يحملون جداول تدريس يومية خلال الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة الميدانية .

الدوافع

يعرف (علي و عباس ،٢٠٠٣م ) الدوافع بأنها " الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين " ص١٦٧.

ويقصد الباحث بالدوافع بأنها عبارة عن تلك الحاجات والرغبات الداخلية الموجودة لدى معلمي الصفوف الأولية التي تجعلهم يقبلون على تدريس هذه المرحلة الدراسية رغبة منهم في الحصول على اشباع تلك الحاجات والرغبات الداخلية من خلال الحصول على الحوافز التي حددها النظام لهذه الفئة من المعلمين .

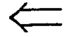
بيئة العمل

يعرف ( عبد الوهاب ،١٩٧٤م ) بيئة العمل بأنها " تلك التي تتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة والتنظيم الرسمي وغير الرسمي " ص ٢٤.

ويقصد الباحث ببيئة العمل بأنها البيئة الداخلية للعمل في مدارس المرحلة الابتدائية وما تتضمنه من عناصر مادية ومعنوية يمكن أن تؤثر في مجملها على أداء معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

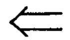
 تمهيد

 المحور الأول : أدبيات الدراسة

المبحث الأول : الحوافز

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية

 المحور الثاني : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً : الدراسات الأجنبية

# الفصل الثاني
# الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة في الارتقاء بجودة العمل حيث يعتبر أساس نجاح المنظمة واستقرارها وتطورها ،والرضا الوظيفي للمعلمين بقطاع التربية والتعليم يكون نتيجة عوامل متعددة منها الشعور بالفخر والإعتزاز للإنتماء لمهنة التعليم ،كما أن للعائد المادي ومدي توافق مؤهلات المعلم مع متطلبات وتحديات الوظيفة ووجود ظروف بيئة عمل مناسبة تحيط بالمعلم بكل ما فيها من عناصر مادية ومعنوية كل ذلك له علاقة مباشرة في الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين .

ويتعلق الرضا الوظيفي بالدوافع والاحتياجات المادية والمعنوية لدي الفرد ، كما أن مستوي المهارات والمعرفة للفرد تؤدي دورا هاما في درجة رضائه هذا إلي جانب الحوافز والمزايا التي توفرها الوظيفة والمناخ التنظيمي وقيم العمل السائدة. والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تسعي إلي تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال التدريب وتطوير قدرات المعلمين وتحفيزهم لتكوين السلوك الايجابي لدي المعلم .

وبناءاً على ما سبق يشمل هذا الفصل أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية .

وبذلك سوف يعرض الباحث في هذا الفصل إلى ما يلي :

المحور الأول : أدبيات الدراسة وتشمل المباحث التالية :

المبحث الأول : الحوافز .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي .

المبحث الثالث : الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية .

المحور الثاني : الدراسات السابقة :

قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية وتشمل الدراسات المتعلقة

بالحوافز والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والدراسات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي ، ودراسات أجنبية ،ومن ثم قام الباحث بعرض تعليق على جميع الدراسات السابقة .

## المحور الأول : أدبيات الدراسة :

ويعرض الباحث لأدبيات الدراسة التي تشمل الأطر النظرية لموضوع الدراسة في ثلاثة مباحث على النحو التالي :

### المبحث الأول : الحوافز:

يتناول الباحث هذا المبحث على النحو التالي :

### (١) مفهوم الحوافز و أهميتها

يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه المختلفة من خلال عملية التحفيز حيث يعمل الحافز على توجيه سلوك الإنسان نحو القيام بعمل ما وذلك للوصول إلى حالة الإشباع ، يقول (عبد الوهاب ،١٤٠٣هـ) " طالما كانت الحاجة غير مشبعة ، أستمر شعور الفرد بالقلق وعدم التوازن ويظل سلوكه بناء على ذلك منحصراً في الاتجاه الذي يشبعها فإذا أشبعت الحاجة بالكامل اختفى القلق تماماً وإذا أشبعت جزئيا خف القلق نسبياً وإذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه ، وربما زاد وتطور إلى إحباط " ص ١٧ .

عليه يمكن القول إن الإنسان عندما يسعى للعمل فإنه يهدف إلى إشباع دافع الحصول على طلب الرزق وفي الوقت نفسه فإن الإنسان يسعى إلى إشباع رغبات أخرى تتمثل في تحقيق الأمن والرضا وجميع تلك الدوافع وغيرها تؤثر في الإنسان حيث تعمل على توجيه سلوكه لذا كان من الواجب على أرباب العمل التعرف على تلك الدوافع حتى يمكن إيجاد افضل الطرق لإشباع تلك الدوافع من خلال وضع نظام مناسب لتحفيز العاملين .

لقد بدأت كثير من منظمات العمل في الآونة الأخيرة بالاهتمام بسياسات الحوافز باعتبارها العامل الرئيس في معالجة العديد من المشكلات المتعلقة بعناصر الإنتاج ومنها ما يخص العنصر البشري وذلك للوصول إلى تحسين كفاءة العاملين

داخل المنظمة ،يرى (الإبراهيم ، ١٤٠٨هـ) في معرض حديثه عن أهمية الدوافع والحوافز ما يلي :

١- حث العاملين على بذل أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات نحو زيادة الإنتاج و تحقيق التنمية الاقتصادية .
٢- إشباع حاجات العاملين بهدف تنمية الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم .
٣- تساهم في جذب الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة إلى المنظمة.
٤- تساعد الأفراد على تحقيق الإبداع والابتكار في العمل من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على اختيار نوع العمل .
٥- تساعد على فتح آفاق جديدة من فرص الحصول على حوافز أخرىمتنوعة.
٦- تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من خلال إيجاد الحوافز المناسبة للسلوك المرغوب ، (ص٢٣- ص٢٥).

وقد ورد في معجم القاموس المحيط ( الفيروزآبادي،١٤٠٧هـ) بأن الحافز في اللغة "حفزه يحفزه : دفعه من الخلف " ص٦٥٤.

كما ذكر (مصطفى وآخرون ،١٤٠٠هـ ) بأنه "يقال حفزه – حفزاً أي دفعه من خلفه ( بالثواب أو خلافه ) وحفزه الى الأمر أي حثه عليه ، وحفزوا عليهم الخيل: أي أرسلوها ، وحفز في مشيته إذا جد وأسرع " ص١٥٤.

ويعرف (عبد الوهاب ١٤٠٣هـ) الحافز على أنه" ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب – بدرجات متفاوتة – لحاجاته الناقصة" ص١٧.

كما يعرف (عساف ١٩٨٨م ) الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل سواء كان مديراً أو منفذاً نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه "ص٥٣٠

كما عرفها (السلمي ،١٩٧٠م )بأنها " مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان ، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته " ص٢١٤ .

## (٢) تصنيف الحوافز و شروط تطبيقها

تتعدد الصور التي يمكن أن تتم بها عملية إشباع حاجات العاملين داخل المنظمة من خلال عملية التحفيز حيث يوجد صور مختلفة ومتنوعة للحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين وعليه يمكن القول بأن تعدد أنواع الحوافز ناتج عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيف الحوافز، ومن خلال ذلك يرى(برنوطي ،٢٠٠١م) بأنه يمكن تصنيف الحوافز إلى ما يلي :

١- الحوافز من حيث مادتها : وتصنف إلى مادية ومعنوية .

أ- الحوافز المادية : وتشتمل جميع المميزات المادية مثل الراتب و العلاوات والسكن والنقل وكل ما يتعلق بالنواحي المالية الأخرى ، يقول (عبد الوهاب ، ١٤٠٣هـ ) " الحوافز المادية فهي التي تصرف في صورة نقدية – مجمعة أو مجزأة على دفعات " ص٣٦.

ب- الحوافز المعنوية : وتشمل جميع الحوافز التي تقدم للعاملين في صورة غير مادية ومن أمثلة هذا النوع ما عدده (عبد الوهاب، ١٤٠٣هـ) : الوظيفة المناسبة ، الإثراء الوظيفي ، الإدارة الأهداف، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الترقية ، القيادة والتوجيه ، جماعة العمل ، التدريب ، تقويم الأداء ،ظروف العمل ، نظم الاقتراحات ، الباب المفتوح، (ص ٣٩ – ص٤٥ ) .

٢- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها : وتصنف إلى حوافز إيجابية جاذبة وحوافز سلبية/منفرة .

أ- الحوافز الإيجابية : يعطى هذا النوع من الحوافز بهدف ترغيب العاملين في القيام بسلوك مرغوب فيه، يقول (النمر،١٤١٠هـ ) " تتنوع هذه الحوافز فمنها ما يكون حافزاً نقدياً كالعلاوات والمكافآت والترقيات ، ومنها ما يكون معنوياً كالعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم ، أو نمط العلاقات السائدة بين العاملين" ص ٢٠٤.

ب- الحوافز السلبية (منفرة ) : وتشمل الحوافز الرادعة والعقوبات حيث تمنح هذه الحوافز بهدف حث العاملين على تجنب سلوك ما ، ومن المهم الإشارة هنا إلى

أنه يجب عدم استخدام هذا النوع من الحوافز بكثرة وذلك لما يترتب على استخدامه من سلبيات قد تعيق سير العمل داخل المنظمة ، يقول ( النمر ،١٤١٠هـ ) " بالرغم من أهمية الحوافز السلبية التي قد تسهم في النهاية في رفع الكفاءة الإنتاجية ، إلا أنها دائما ما تترك آثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يخلق لديهم شعوراً بالإحباط نحو العمل " ص ٢٠٥.

٣- الحوافز من حيث من يحصل عليها : وتصنف إلى حوافز فردية و حوافز جماعية .

أ- الحوافز الفردية : ويوجه هذا النوع من الحوافز لكل فرد داخل التنظيم بصورة منفردة بما يتناسب والجهد الذي يبذله في مجال العمل وبذلك فإن هذا النوع من الحوافز يدفع العاملين للتنافس مما سينعكس بصورة إيجابية على المنظمة .

ب- الحوافز الجماعية : ويوجه هذا النوع من الحوافز لجميع الأفراد داخل التنظيم المستهدف من خلال عملية التحفيز و بتلك الطريقة يتم تحقيق العدالة بين العاملين داخل المنظمة ، (ص ٣٥٥ ).

ونظراً لكون الحوافز تساهم في توفير إشباع حاجات العاملين المختلفة ودفعهم نحو السلوك المرغوب ، عليه فإنه من أهم واجبات الإدارة دراسة دوافع العاملين لديها لتتم عملية التحفيز بالطريقة المناسبة والتي تضمن استجابة العاملين للسلوك المنشود ، وللوصول إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق نظام الحوافز فإنه من المهم أن تتوفر الشروط المناسبة في الحوافز المقدمة للعاملين ، ويرى (النمر،١٤١٠هـ) أن من ابرز تلك الشروط ما يلي :

١- أن تتفق الحوافز مع رغبات وحاجات الفرد من حيث الكم والكيف.

٢- أن تكون الحوافز شاملة لجميع مستويات التنظيم الإداري .

٣- أن يكون نظام الحوافز واضحاً لجميع العاملين .

٤- أن يكون نظام الحوافز مرناً بحيث يمكن تغييره لمواجهة التغير في دوافع العاملين .

٥- أن تكون الحوافز عادلة بحيث تتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملين .

٦- الاهتمام بالدوافع الأكثر إلحاحاً أثناء وضع برنامج لحوافز العاملين .

٧- تنويع وسائل إشباع حاجات العاملين .

٨- سرعة تقديم الحوافز للعاملين بعد عملية الإنجاز ، ( ص٢٠٣ ).

وفي هذا الإطار فإن الباحث يرى بأن على الإدارة العليا التفكير وبشكل أكثر جدية في دراسة الأسباب الحقيقية التي قد تتطلب وضع نظام لحفز للعاملين بهدف زيادة الإنتاجية ، حيث أن هنالك العديد من الأسباب التي قد تتطلب وجود نظام للحوافز ومنها عدم اعداد الموظف بصورة كاملة للقيام بمتطلبات عمله أو انخفاض درجة التعاون بين العاملين في المنظمة أو طبيعة النمط القيادي للمنظمة الذي لا يسمح بالمشاركة أو التجديد والإبتكار ، وهنا فإن على الإدارة العليا دراسة تلك الأسباب وايجاد الطرق الكفيلة بالقضاء على الجوانب السلبية والحد من آثارها داخل المنظمة حتى لا يتم الإعتماد على الحوافز بدرجة رئيسية بهدف زيادة الإنتاجية .

### (٣) الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي

لقد حرص الدين الإسلامي على تنظيم جميع شؤون الحياة ومن ذلك تنظيم مجال العمل لكونه المجال الذي يسعى الإنسان من خلاله إلى تحقيق رغباته وإشباع حاجاته بالكسب الحلال ويعد العمل في الإسلام من العبادات التي يتقرب بها الإنسان إلى الله عز وجل فالعمل في الإسلام اقترن بالعديد من الأعمال الصالحة ومنها الجهاد في سبيل الله قال تعالى ( عَلِمَ أَن سَيَكُونُ مِنكُم مَّرْضَى وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِن فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ) سورة المزمل آية : ٢٠.

ولا بد لنجاح العمل في الإسلام من الارتباط بغاية خالدة وهي العمل في الدنيا من اجل الآخرة وان يكون سعي الإنسان كله لله فالعمل في الإسلام لا يطلب من اجل الثراء و إنما يطلب من اجل النفع كما قال عليه الصلاة والسلام ( إذا قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فاستطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها فله بذلك أجر) رواه البخاري.

ولأهمية الحوافز في مجال العمل ودورها في تحفيز العاملين نحو الوصول

إلى الأهداف والغايات المرسومة فقد اقر الإسلام ذلك المبدأ وجعله أسلوباً للثواب والعقاب ترغيباً للإنسان المؤمن في اتباع أوامر الله وترهيباً له من ارتكاب معصية الله عز وجل .يقول (محمد،١٤١٤هـ) " أن منهج الإسلام في الحوافز على العمل يتضمن قيمتين متكاملتين :

- أن هنالك حداً أدنى ملزم من العمل يقوم به الفرد مقابل ما يتقاضاه من أجر حسب المعايير الموضوعة .
- أن دفع الإنسان إلى الوصول إلى أعلى درجات الكمال المطلوب يتطلب نوعاً

من الحفز بالإغراء بالثواب ، وبقدر ما يضيف الإنسان إلى الحد الأدنى المطلوب يستحق الحفز والتقدير " ص١٩٧.

لقد اهتم الإسلام بجانب الحوافز وحرص على إقرارها في صور متعددة ومنها :

أ- جانب الحوافز المادية حيث أكد الإسلام على أهميتها في مواقف متعددة ومنها أنه جعل الأجر حق شرعي للعامل ، يقول تعالى( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ) المائدة آية :١.

كما أن الإسلام قد أهتم بتحسين الظروف المادية للعمل من حيث توفير أسباب الراحة للعامل وعدم الإثقال عليه في العمل ، ورد في قصة موسى عليه السلام مع الشيخ الكبير في مدين حين زوجه ابنته مقابل خدمته قوله تعالى (وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِن شَاء اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ) القصص آية :٢٧.

وبالرغم من اهتمام الإسلام بالجانب المادي للحوافز إلا انه حرص على ربطها بالجانب الروحي حيث نجده يحث الإنسان على أن ينظر للحوافز المادية على أنها وسيلة تعين العبد على طاعة الله والتقرب إليه ، يقول تعالى (الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا )الكهف آية:٤٦.

ب- الحوافز المعنوية والتي يؤكد الإسلام على أهميتها لكونها تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل ، يقول (علاقي ،١٤٠١هـ) في تعريفه للمعنوية " المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر و الثقة و التشوق و الحماس " ص ٥٧٠ .

ومن المواقف التي يحرص فيها الإسلام على تأكيد هذا المبدأ إقرار حق العامل في

اختيار العمل الذي يتوافق مع قدراته التي خلقه الله عليها ،قال تعالى (نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ) الزخرف آية :٣٢ .

ج- الحوافز الروحية و الإيمانية حيث ينفرد الإسلام بإقرار هذا النوع من الحوافز والتي تنتج عن الإيمان بالله عز و جل في السر والعلن والاعتقاد الجازم بأن جميع ما يقوم به الإنسان من أعمال إنما هو عبادة لله وعليه فان الإنسان يكتسب القيم الإيجابية التي توجهه نحو إتقان العمل و الحرص على ابتغاء مرضاة الله عز وجل ، يقول الله تعالى (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ) الملك آية : ٢.

ويرى (عساف ،١٤٢١هـ ) بأن أسس الحوافز في المنهج الإسلامي مستمدة من شريعة الله عز وجل من حيث :

١- أن الله عز وجل قد تكفل برزق جميع مخلوقاته من خلال القدرات التي ميزها الله بها ومنها الحركة التي تدفع المخلوقات الحية إلى البحث عن الرزق ، قال تعالى (وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ إِلاَّ عَلَى اللّهِ رِزْقُهَا )هود آية ٦.

٢- أن الإسلام يعمل على غرس القيم النبيلة في النفس البشرية من خلال الدعوة إلى فعل الخير و نبذ الشر ، قال تعالى ( فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ) الزلزلة آية ٨ .

٣- أن الإسلام يحث الإنسان على العمل و البعد عن التواكل من خلال إقرار مبدأ الثواب والعقاب، قال تعالى ( وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ) فصلت آية :٣٣.

٤- ينظر الإسلام إلى الإنسان على أنه جسم وروح حيث لا بد من الاهتمام بكل جانب دون أن يطغى جانب على الآخر ، قال تعالى (وَمِن رَّحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِن فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ) القصص آية ٧٣.

٥- أن نظام الحوافز في الإسلام يحث الإنسان على العمل رغبة في الثواب وخوفاً

من العقاب وبذلك نجد أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إثارة الدوافع الداخلية للإنسان للوصول إلى الحافز المنشود .

٦- أن الإسلام يرسي القواعد الصحيحة لحياة حافلة بالعمل الصالح من خلال تطبيق نظام الحوافز ، قال تعالى( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) الكهف آية ٣٠، (ص١٤٠ – ١٤٣).

ويرى (الابراهيم ،١٤٠٨هـ) تقسيم أنواع حوافز العمل في الإسلام إلى عدة أقسام وهي :

١- قوى مادية :تتمثل في جسم الإنسان والوسائل المستخدمة في الجسم لإشباع الحاجات الأساسية.

٢- قوى معنوية : وهي عبارة عن الصفات التي يسعى الإنسان إلى كسبها .

٣- قوى روحية : وهي عبارة عن العبادات التي تصل الإنسان بالله عز وجل وما ينتج عن تلك العبادات من ممارسات سلوكية واتجاهات تدفع الإنسان إلى اتباع أوامر الله واجتناب نواهيه ، ص٥١.

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن العقيدة الإسلامية قد تميزت على النظريات الوضعية بنظرتها للحوافز من خلال الجانب الروحي والإيماني الذي يجعل من الإيمان الصادق بالله عز وجل قولاً وعملاً مصدراً رئيسياً للقوى الدافعة للعمل لان الإنسان الذي يتمكن الإيمان بالله عز وجل من قلبه وجميع جوارحه ستتولد في نفسه الرغبة الصادقة في الإخلاص في العمل ، قال الرسول صلى الله عليه وسلم ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) رواه البيهقي .

وبذلك ينظر الإسلام للحوافز على أنها مصدراً لراحة وسعاة الإنسان كما أنها وفي الوقت نفسه وسيلة لإكساب الإنسان القيم والمثل النبيلة التي تتفق مع تعاليم الدين الإسلامي الحنيف و التي تغرس في الفرد حب العمل ابتغاء مرضاة الله عز وجل .

## (٤) الحوافز في نظريات الادارة .

لقد صاحب قيام الثورة الصناعية الكبرى حدوث تغييرات كبيرة وواسعة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي مما أدى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري لكونه العنصر الأساسي لقيام هذه الثورة الصناعية وعليه فقد توالت الدراسات والأبحاث التي ركزت على حاجات العاملين ودوافعهم من جهة وزيادة الأنتاج من جهة أخرى ، وظهر نتيجة لذلك نماذج ونظريات متعددة للدوافع والحوافز والرضا الوظيفي ، وفيما يلي أبرز نظريات الإدارة التي تناولت الفرد كأساس لعملية الإنتاج :

### أ- نظرية الإدارة العلمية :

تعزى هذه النظرية للعالم فريدرك تايلور وتقوم على مبدأ زيادة الأجور بهدف تحقيق زيادة إنتاج العاملين بصورة رئيسية دون النظر إلى حاجات أو دوافعهم ، يقول (عبدالوهاب،١٩٨٢م) في معرض حديثه عن هذه النظرية بأنها تقوم على " أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين وأن الحوافز النقدية هي الأساس لدفع وحث العاملين وزيادة الإنتاج " ص٣٠.

وقد ركز تايلور في نظريته على أن الحوافز النقدية ليست حقاً مكتسبا للعاملين بل تكون حكراً على العامل الذي يحقق معدلات مرتفعة في الإنتاج وفق مقاييس ومعايير دقيقة .

### ب- نظرية العلاقات الإنسانية :

تعزى هذه النظرية إلى العالم التون مايو وآخرين ، وقد ظهرت هذه النظرية نتيجة ردة الفعل الغاضبة تجاه النظرية العلمية التي نظرت إلى الإنسان كالآلة حيث أهملت الجانب الإنساني والنفسي في المنظمة وركزت على جانب الإنتاج فقط ونتيجة لذلك جاءت هذه النظرية التي توصلت إلى أن الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية الأخرى لم تكن المحرك الأساسي لعملية الإنتاج كما توصلت هذه النظرية إلى أن رغبة العاملين في تكوين الجماعات غير الرسمية والإنتماء اليها والإلتزام بقيمها هي المحرك الأساسي للرضا عن العمل ، ومن هنا نجد أن هذه النظرية قد ركزت على الجانب الإجتماعي في المنظمة وأهتمت برغبات العاملين وميولهم وأحاسيسهم

كماحاولت حث المديرين والمشرفين على فهم سلوك العاملين وخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية .

## (٥) نظريات الدوافع وأثرها على الحوافز.

لقد أهتم علماء الإدارة بدراسة سلوك الأفراد العاملين من خلال محاولة التعرف على طبيعة و أسباب الدوافع و الحاجات الإنسانية التي تحدد سلوك الفرد ضمن بيئة العمل ومن خلال ذلك فقد تم التوصل إلى العديد من النظريات التي تفسر الدافعية لدى العاملين والطرق المقترحة لإشباع تلك الدوافع والحاجات عن طريق إيجاد نظام تحفيز مناسب يهدف إلى التأثير على سلوك العاملين وتوجيهه بالصورة التي تحقق استغلال طاقات العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم ، وكانت البداية في هذا المجال بظهور نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الاقتصادي كوسيلة للتحفيز نحو السلوك المرغوب وأكدت تلك النظرية على وجود علاقة طردية بين الحافز الاقتصادي والإنتاج ، ونتيجة للانتقادات التي وجهت إلى تلك المدرسة التي تنظر إلى الإنسان على أنه آلة وأن الحافز المادي هو الدافع الوحيد للعمل دون العناية بتحقيق حاجات العاملين الأخرى فقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بنظريات أهتمت بالجانب الإنساني لدى العاملين من خلال التركيز على الحوافز غير الاقتصادية كوسيلة لدفع العاملين نحو السلوك المرغوب ، ونتيجة للاهتمام الكبير من قبل العلماء بدراسة دوافع العاملين فقد توالت الدراسات في هذا المجال إلى أن تم التوصل إلى العديد من النظريات الحديثة التي تهدف الى تفسير السلوك الانساني ، ومن تلك النظريات :

أ- نظرية ماسلو للحاجات . A.Maslow s Needs Theory

تعزى هذه النظرية للعالم ابراهام ماسلو Abraham maslow وتعتبر من أهم النظريات التي تهتم بتحليل السلوك الإنساني للعاملين وإيجاد التفسير الملائم للأسباب التي أدت إلى حدوثه في محاولة منها لإيجاد الطرق المناسبة لإشباع حاجات الإنسان ودوافعه بهدف تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين ، وقد صنفت تلك

النظرية الحاجات الإنسانية إلى مجموعات مرتبة في سلم هرمي وفق درجة أهميتها لبقاء الإنسان وحاجته في إشباعها وهي :

١- الحاجات الفسيولوجية . Physiological Needs

وتشمل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الطعام والماء والهواء ويعد إشباع هذه الحاجات مرحلة أولية بالنسبة لإشباع الحاجات الأخرى ، ويرى ( النمر،١٤١٠هـ) بأن على الإدارة إشباع تلك الحاجات لدى العاملين من خلال توفير الأجر المناسب و تقديم المكافآت والحوافز المادية والعينية و توفير البيئة المناسبة للعمل ،(ص١٦٤-١٦٥).

٢- الحاجة إلى الأمن Safety Needs

يسعى الإنسان إلى تحقيق الأمن لنفسه ولمن يعول في حياته العامة وكذلك في مجال العمل حيث أن توفر الدخل المستمر و توفر وسائل الحماية من الأخطار التي قد تواجه الفرد في مجال العمل سيكون له ابلغ الأثر في الاستقرار النفسي والفكري للعاملين مما يعود بالنفع على جهة العمل، ويرى (النمر،١٤١٠) بأن على الإدارة إشباع حاجة الأمن من خلال توطيد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتوفير وسائل الحماية من أخطار العمل و تحديد المسؤوليات المناطة بكل فرد داخل المنظمة ،(ص١٦٤- ص١٦٥).

٣-الحاجات الإجتماعية Social Needs

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع البقاء والعمل بمعزل عن الآخرين اذا نجده في حاجة إلى تحقيق علاقات الحب والصداقة والألفة من خلال تفاعله مع الآخرين وخاصة في مجال العمل وعليه فإن من أهم واجبات الإدارة تعميق الشعور لدى العاملين بالانتماء نحو المنظمة التي يعملون بها من خلال إشعار العاملين بأهميتهم في رسم السياسات والأهداف الخاصة بالعمل.

٤- حاجات التقدير Esteem Needs

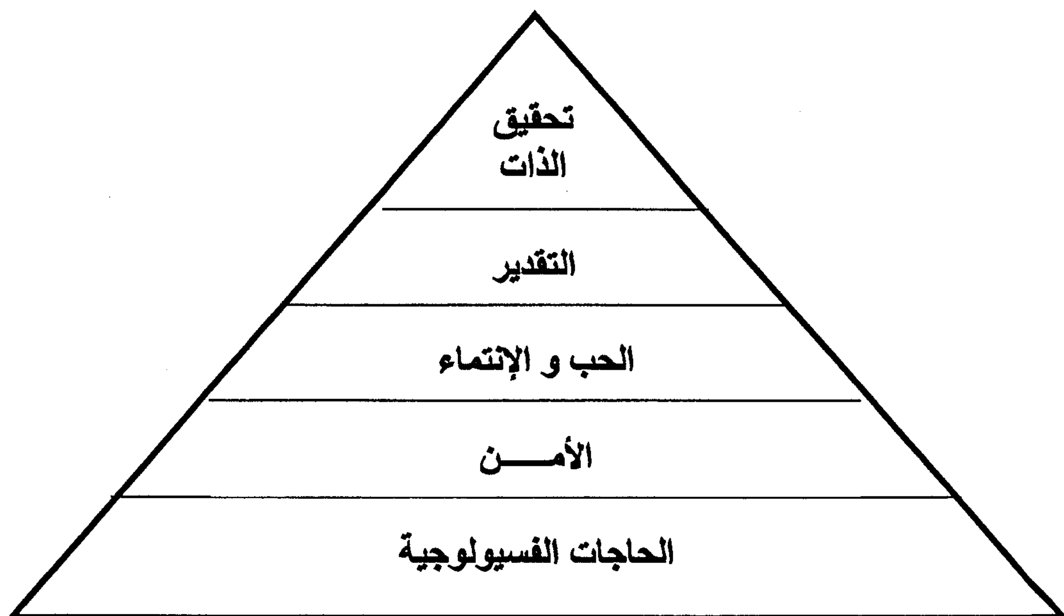
وتشمل حاجة الإنسان إلى الشعور بمكانته وأهميته من خلال إحساسه بثقته بنفسه وبقدراته ، ومن هنا فإن على الإدارة إشعار العاملين بأهمية الدور الذي

يلعبونه داخل المنظمة التي يعملون بها والبعد عن التقليل من شأن العاملين و أعمالهم داخل المنظمة .

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات Self - Actualization

حيث يسعى الإنسان في هذه المرحلة إلى تحقيق أقصى ما يريد من طموحات و آمال من خلال إيمانه الكامل بالقدرات والطاقات التي يمتلكها والتي يسعى بدورها نحو إثبات أهمية دوره ضمن المجتمع الذي يعيش فيه .

ويمثل الشكل التالي التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ابراهام ماسلو:




التدرج الهرمي التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ابراهام ماسلو * المصدر : (هاشم ، ١٩٨٠م ، ص٤٧)

من خلال العرض السابق لنظرية ماسلو للحاجات يمكن القول بأن تلك النظرية قد عمدت نحو تصنيف الحاجات و ترتيبها وفق سلم هرمي قاعدته تبدأ بالحاجات ذات الأهمية الرئيسية لبقاء الإنسان وتنتهي قمة الهرم بحاجة الفرد إلى تحقيق ذاته ومن ذلك العرض يتضح أن السلوك لا يظهر إلا في حالة عدم حدوث الإشباع الكامل للحاجة كما أن الحاجات لا يمكن أن تكون جميعا في حالة اضطراب وعدم توازن حيث يتوقف إشباع مجموعة من الحاجات على مدى إشباع الحاجات السابقة لها ، ومن هنا فلابد على الإدارة عند تصميم نظام الحوافز أن تتبع أسلوب تنويع الحوافز المقدمة للأفراد والبعد عن التركيز على نوع محدد من الحوافز حتى يتم الوصول

إلى إشباع جميع حاجات العاملين باختلاف أنواعها ضمن التسلسل الهرمي لتصنيف ماسلوللحاجات.

ب- نظرية ثنائية العوامل Two Factors Theory

تعزى هذه النظرية للعالم فريدرك هيرزبيرج Frederick Herzbrg وفيها تم التوصل إلى أن الممارسات التنظيمية داخل المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل دوافع العاملين بالإضافة إلى العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد نفسه ، يقول (البرنوطي ،٢٠٠١م) " يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين : مجموعة دافعة للأداء المتميز و مجموعة أخرى مطهرة (صحية ) من الشكوى والتذمر" ص٣٦٤، وأشار المرجع السابق إلى :

١- العوامل الدافعة : وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل ووجودها يدفع العاملين إلى بذل الجهد في أداء العمل بينما لا ينطوي على غيابها تذمر العاملين وعدم رضاهم عن العمل وتشمل الشعور بالإنجاز وخصائص العمل و الاعتراف بالجهود و المسؤولية المرافقة للعمل وفرص التقدم في العمل.

٢- العوامل المطهرة ( الصحية ) : حيث يشكل غياب هذه العوامل تذمر وعدم رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر على مستوى الإنتاجية وتشمل الراتب وسياسات المنظمة وسلوك الأشراف والعلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة والظروف المادية للعمل كالضوضاء والتكييف ، ومن خلال النظرية السابقة يمكن القول بأن على الإدارة القيام باتباع أسلوب متوازن أثناء تقديم الحوافز للعاملين بحيث يراعي تقديم كلاً من العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الإشباع وتحقيق الرضا للعاملين وكذلك العوامل المطهرة (الصحية ) التي تساهم في القضاء على عدم الرضا للعاملين في المنظمة .

ج- نظرية ماكريجور McGregor s Theory

تعرف بنظرية ( X ) ونظرية ( Y ) ، وقد أشار (النمر (١٤١٠هـ) إلى أن هذه النظرية تفترض وجود تأثير للعوامل الخارجية على دوافع العاملين في المنظمة بالإضافة إلى تأثير العوامل الداخلية للفرد مما يتطلب قيام الإدارة بالتعرف على

اتجاهات العاملين تجاه العمل للوصول إلى رسم السياسات والبرامج التي يتم من خلالها التعامل مع العاملين داخل المنظمة ، وفي هذه النظرية قام " ماكريجور " بوضع افتراضين هما :

١- نظرية ( X ) :وتركز على النظرة السلبية للإنسان حيث تفترض أنه كائن يكره العمل ويقاوم التغيير والتطوير ،لذا كان من المهم على الإدارة اتباع أساليب قيادية تميل إلى استخدام القوة والحزم و أداء العمل وفق اللوائح والتعليمات في ظل اتباع نظم رقابة خارجية صارمة بهدف توجيه سلوك العاملين الوجهة المرغوب فيها.

٢- نظرية (Y ) : وتركز على تعميق النظرة الإيجابية للإنسان من حيث الثقة به وبقدرته على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه، ص١٨٥.

ويرى الباحث من خلال ما سبق طرحه لنظرية ماكجريجور مدى أهمية نظرة الإدارة تجاه الفرد في المنظمة حيث يجب أن تتسم تلك النظرة بالموضوعية وعدم تكوين الأحكام المسبقة تجاه العاملين أو الأخذ بآراء الإدارات التي كان يعمل بها الفرد سابقاً حيث أن ذلك الأمر شائع بين الإدارات التربوية في مدارسنا اليوم وذلك عندما ينتقل المعلم من مدرسة إلى أخرى بل يجب على الإدارة القيام بالمبادرة نحو اكتشاف طاقات وقدرات المعلمين وتشجيعهم والتعامل معهم بروح الفريق الواحد في جو يسوده التعاون والرغبة الصادقة في اكتشاف دوافع وحاجات العاملين بعيداً عن إصدار الأحكام المسبقة .

د- نظرية الإنجاز Achievement Theory

تعزى هذه النظرية إلى العالم مكليلاند McCellands وتسعى هذه النظرية إلى تأكيد وجود عوامل أو قوى دافعة داخل الأفراد نحو الرغبة في تحقيق مستويات عالية من الأداء بغض النظر عن الحوافز المقدمة لهم في العمل وتلك العوامل سميت بدافع الإنجاز ، وقد أوضح مكليلاند أن مستوى الدافعية للإنجاز يختلف من فرد إلى آخر وذلك تبعاً للظروف البيئية والشخصية التي يعيشها

الفرد، ويرى (علاقي، ١٤٠١هـ )بأن هذه النظرية حددت ثلاثة أنواع من الحوافز الرئيسية وهي:

١- الحاجة إلى القوة : إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يميلون إلى ممارسة التأثير والرقابة على الآخرين وفي الوقت نفسه يسعون إلى الحصول على مناصب قيادية في المجتمع .

٢- الحاجة إلى الانتماء :إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الانتماء يميلون إلى الرغبة في كسب حب الآخرين لذا نجدهم يسعون نحو تكوين العلاقات الاجتماعية .

٣- الحاجة للإنجاز :إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يميلون إلى تحقيق النجاح كما نجد لديهم خوف شديد من الفشل والصعوبات التي قد تعترض طريقهم نحو النجاح ، (ص٥٥٩-ص٥٦٠) .

ومن خلال النظرية السابقة فإن الباحث يرى أهمية تنمية دافع الإنجاز لدى الأفراد منذ المراحل الأولى من العمر من خلال إيجاد إستراتيجية وطنية يشترك في إعدادها وتنفيذها جميع المؤسسات الوطنية المعنية بالتربية والتعليم وخدمة المجتمع وذلك لرفع مستوى الوعي والإدراك بأهمية غرس دافع الإنجاز في نفوس أفراد المجتمع لما لذلك من آثار إيجابية في تنمية وتقدم المجتمع .

هـ- نظرية التوقع Exbectancy Theory

تعزى هذه النظرية للعالم فيكتور فروم V.Vroom وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن نظرة الفرد أو توقعه للمستقبل يعد مصدراً لدوافعه التي تجعله يتبنى سلوكا ما ، ويرى (علاقي، ١٤٠١هـ) بأن هذه النظرية تقوم على الافتراضات التالية :

١- وجود اختلاف بين العاملين نحو الحوافز المفضلة لديهم بعد أداء العمل .

٢- قدرة العاملين على توقع احتمالات النتائج المترتبة على أدائهم للعمل .

٣- إيمان العاملين بوجود علاقة طردية بين الحوافز المكتسبة والجهد المبذول في العمل .

٤- يعد توقع العاملين للحصول على الحوافز مصدر تحفيز لهم على بذل الجهد في العمل ، ( ص ٥٦٣ ) .

من خلال ما جاء في النظرية السابقة يمكن القول بأن على الإدارة الحرص على تقديم نظام حوافز شامل يراعي كافة احتياجات العاملين ويتناسب مع ما يصبو إليه الفرد من غايات ورغبات تجاه قيامه بالعمل المناط به بكفاءة واقتدار ، كما يجب الإشارة إلى أهمية الوفا بالحوافز المنصوص عليها في نظام العمل تجاه العاملين حيث ذلك سيساهم وبدرجة عالية في تحسين عملية توقع العاملين للحوافز التي سيحصلون عليها بعد أداء العمل مما سيساعد بدوره على الوصول إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء .

و- نظرية بورتر و لولر Porter and Lawler s Theory

تعزى هذه النظرية للعالمان بورتر ولولر (١٩٦٨م) وقد ركزت هذه النظرية على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي الدوافع و الرضاء والأداء ، ويرى (النمر،١٤١٠هـ) بأن هذه النظرية ساعدت على تغيير النظرة التقليدية السابقة حول مفهوم الرضا والمكافآت والأداء وأيا منهما يؤثر في الآخر حيث توصلت إلى : -

١- أن الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بل إن الأداء الجيد هو الذي يقود الرضا .

٢- ارتباط الرضاء بمقدار المكافأة التي يحصل عليها الفرد مقابل الأداء الذي يحققه بصورة طردية ، (ص١٩٦) .

و من خلال هذه النظرية يتضح أن رضا الفرد يتحدد من خلال تقارب العوائد الفعلية التي يحصل عليها الفرد من عمله مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومساوية للجهد الذي بذله في العمل ، ومن خلال النظرية السابقة يمكن القول بأنه يتعين على الإدارة أثناء تحديد أهداف المنظمة أن تكون تلك الأهداف متفقة مع قدرات العاملين وفي الوقت نفسه وضع نظام تحفيز مناسب يراعي الحاجات الفعلية للعاملين .

## المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

يتناول الباحث هذا المبحث على النحو التالي :

### (١) مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

لقد ورد مفهوم الرضا في التراث الإسلامي وذلك عندما أشار القران الكـريم إلـى الجزاء العظيم والفوز الكبير الذي يفوز به الصادقين الموحدين بربهم مـن خـلال حصولهم على رضا الله عز وجل عنهم ، قال تعالى ( قَالَ اللّهُ هَذَا يَوْمُ يَنفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَّضِيَ اللّهُ عَنْهُمْ وَرَضُواْ عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ) المائدة :آية ١١٩.

وفي مجال الإدارة تطور مفهوم الرضا بتطور علم الإدارة حيث بدأ الاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المنظمات مع بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتـي جاءت كرد فعل للممارسات الإدارية التي كانت سائدة ضـمن المـدارس الفكريـة التقليدية (الكلاسيكية ) ومنذ ذلك الحين فقد تبدلت النظرة تجاه المنظمة و العـاملين داخل التنظيم ، يقول (ياغي ،١٤٠٣هـ) "من الاختلافات الجوهرية بين النظريـات التقليدية والعلاقات الإنسانية أن نظرة النظريات التقليدية للمنظمة أو لأفراد التنظـيم ترتكز على البناء التنظيمي الرسمي والعوامل الاقتصادية والأهداف الرشيدة بعكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الظواهر الاجتماعية للعمل والتنظيم غير الرسمي والمظاهر النفسية لأفراد التنظيم فهي تعتبـر أن للفـرد عواطـف وقـيم ومعتقدات و أراء ومفاهيم ومجموعة نزعات سلوكية وعاطفية مما تؤثر على الكفاية الإنتاجية للمنظمة " ص ٦٥ .

لقد ساعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الاقتناع بأن العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يعد عنصراً هاماً في سبيل تطوير المنظمات حيث أن كـل رعاية واهتمام وتقدير وتشجيع مادي أو معنوي للعاملين إنما ينعكس إيجابيـاً علـى المنظمة من حيث ارتفاع نسبة الإنتاج وزيادة طاقة العمل وحجم الأداء ،ويرى (بدر

١٩٨٣م ) بأن مفهوم الرضا عن العمل قد تطور من النظرة المبسطة كونه شعور عام يحمله الفرد نحو عمله إلى نظرة أكثر واقعية وديناميكية تحدد صور متعددة وأبعاداً مختلفة للرضا الوظيفي من حيث توضيح مكوناته وعوامل التأثير فيه ص٧٣ومن الأبعاد التي يتناولها مفهوم الرضا الوظيفي مشاعر وأحاسيس العاملين نحو طبيعة العمل الذي يقومون به ومدى حصولهم على إشباع لحاجاتهم ودوافعهم و تحديد العلاقة بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى وغير ذلك من الأبعاد التي تشملها بيئة العمل الداخلية والخارجية ، و يعد هوبوك Hoppock من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث يرى أن جميع الظروف النفسية والوظيفية والبيئية من أهم العوامل التي تجعل الفرد مقتنعاً بعمله أو راض عنه .

وتعرف (بخاري ،١٤٠٦هـ)الرضا الوظيفي بأنه" تقبل الفرد لعمله من جميع وجوهه وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أداء الموظف وحياته الشخصية " ص٣٠.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي تمثل مشاعر داخلية تظل كامنة في نفس الفرد قد تظهر في سلوكه الخارجي حيث أن قوة تلك المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت المشاعر سلبية عن العمل كلما زادت فرص احتمال ظهور تلك المشاعر السلبية على شكل سلوك سلبي كالتغيب عن العمل أو التأخر أو ضعف الأداء أو الرغبة في النقل بينما إذا كانت المشاعر التي يحملها الفرد تجاه العمل مشاعر إيجابية فإن ذلك سينعكس على الفرد من خلال ظهور السلوك الإيجابي له مثل تحسن الأداء أو الحضور المبكر أو عدم التغيب،يرى (بدر ١٩٨٣م ) أن الفرد الذي يحصل على الإشباع الكامل من خلال العمل الذي يقوم به تزداد المشاعر الإيجابية لديه وبالتالي يزداد رضاه عن العمل الذي يقوم به و كلما شعر الفرد بأن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو يحرمه منها كلما كانت مشاعره نحو هذا

العمل سلبية وبالتالي كان غير راض عن عمله ، ص٦١- ص١٣٣

ونظراً لان السلوك الذي يظهر على العاملين داخل المنظمة ينتج من خلال تفاعل دوافع وحاجات الفرد مع خصائص بيئة العمل عليه يمكن تصنيف السلوك الذي يظهر على الأفراد داخل المنظمة إلى نوعين هما :

أ- السلوك المتعلق بأداء العمل : وهذا النوع من السلوك يظهر من خلال قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتعلقة بالعمل وفي هذا الصدد يرى( سلطان ،٢٠٠٣م ) بأن هناك ثلاثة أبعاد جزئية يمكن بواسطتها قياس أداء الفرد وهي :

١- كمية الجهد المبذول في العمل .

٢- نوعية الجهد المبذول في العمل .

٣- نمط الأداء المبذول في العمل .

ب- السلوك المتعلق بالرضا عن العمل : ويقصد بذلك السلوك الناتج عن مستوى الإشباع الذي تحقق للفرد في العمل ،ص ٢٢٠.

## (٢) العلاقة بين الأداء و الرضا عن العمل

لقد تباينت آراء علماء الإدارة حول علاقة الأداء بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة حيث اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن رضا الأفراد عن العمل ينتج عنه أداء مرتفع على اعتبار أن الفرد الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة انتمائه وولائه للمنظمة مما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيته وأدائه في المنظمة والعكس صحيح ، ونتيجة تطور الحركة الصناعية وازدهارها في الولايات المتحدة زاد اهتمام العلماء والباحثين بتلك الفرضية حيث تم إجراء الدراسات والبحوث التي جاءت بنتائج مخالفة لما كان يعتقد سابقاً ، وقد أشار (سلطان ،٢٠٠٣م ) إلى بعض الدراسات التي تمت حول هذا الموضوع ومنها ما قام به كلاً من برايفلد و كروكيت ١٩٥٥م Brefield & Crockete والتي توصلت إلى أن معاملات الارتباط بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة التي قاما بها كانت منخفضة وكانت غالبا غير دالة إحصائياً وبذلك استنتج

الباحثان أن الفرض بوجود علاقة بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة يتعارض مع النتائج التي تم التوصل إليها وقد نبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك ما أو تكراره يتوقف على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة للفرد ، وقد لخص برايفيلد وكروكيت نتائجهما بأن العلاقة بين الأداء والرضا إن وجدت فهي شرطية وذلك عند تقديم الحوافز المشروطة بالأداء حيث يكون الرضا في هذه الحالة نتيجة للأداء ، ص٢٢٤- ص٢٣٢.

ومن الدراسات الأخرى التي تمت في هذا المجال ما قام به العالمان مارش وسايمون March &Simon والتي توصلا فيها إلى نتيجة مفادها أن الأداء العالي للفرد في المنظمة قد لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا حيث أن درجة الرضا تتوقف على عوامل أخرى مثل قيمة العوائد الفعلية التي يحصل عليها الفرد وطموحاته السابقة حول مدى ما سيحصل عليه من عوائد من خلال العمل . ومن الدراسات التي تبحث في علاقة الأداء بالرضا الوظيفي الدراسة التي قام بها بورتر و لولر Borter & Lawler عام ١٩٧٣م حول مفهوم الرضا وعلاقته بالأداء حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن الرضا عبارة عن مقدار الفرق بين شعور الفرد لما ينبغي أن يحصل عليه من مكافآت وما يدركه الفرد من مكافآت فعلية .

وقد أشار ( النمر ،١٤١٠هـ ) لما ذكره لولر في دراسته حول الأداء وعلاقته بالرضا حيث قال " عندما يتساوى إدراك الفرد لعدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية المتحققة فانه يكون هناك رضا لدى الفرد لان ما تحقق معادلاً أو مساوياً لما أدركه ، أما في حالة تفوق المكافآت الفعلية لإدراك عدالة المكافأة فإن النتيجة هو الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح "ص ١٩٨.

ومن الدراسات الحديثة في مجال بحث العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ما قام به العالم الياباني وليم أوشي William Ouchi الذي توصل إلى أن الطريق لتحقيق مستوى عالي من الأداء لا يتم من خلال بذل الجهود والعمل فقط بل يتم من خلال التنسيق الأمثل لجهود العاملين و من خلال تقديم الحوافز وذلك للوصول إلى توحيد جهود العاملين وخلق روح الجماعة التي من شأنها تحقيق قدر اكبر من

الفعالية في الأداء ، وقد أشار كذلك في نظريته على ثلاثة قواعد رئيسية في مجال الإدارة وهي :

١- الثقة : حيث أن التعامل المبني على تبادل الثقة بين الفرد وجهة العمل سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة الدوافع نحو العمل مما سيعود بالنفع على المنظمة من خلال ارتفاع مستوى الأداء و الإنتاج .
٢- الحذق و المهارة : حيث تعتبر من أهم المهارات التي تساعد الإدارة على الاستفادة من المعلومات الأولية المتعلقة بالمنظمة والتي لم يتم التحقق منها بعد وذلك للوصول إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب .
٣- الألفة والمودة : حيث تساهم في دعم المشاعر الإيجابية و إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة بين أفراد المنظمة ، ص ١٦- ص٢٣.

## (٣) مسببات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

هنالك العديد من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الرضا الوظيفي لدى العاملين ويمكن تقسيم تلك المسببات إلى مجموعتين وذلك وفق تقسيم سلطان (٢٠٠٣م، ص٢٠٢ – ص٢٠٤ ) :

١- مسببات تنظيمية :حيث تؤثر الأساليب والطرق المتبعة في إدارة العمل داخل المنظمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومن ذلك :

أ- نظام العوائد :مثل الحوافز والمكافآت والترقيات .
ب- الإشراف : من حيث موضوعية وعدالة نظام الإشراف المطبق في المنظمة.
ت- سياسات المنظمة :من حيث اللوائح والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل .
ث- تصميم العمل:من حيث تنوع ومرونة العمل ومدى توفر قواعد معلومات.
ج- توفر الظروف المادية في العمل: وتشمل توفر جميع وسائل و أسباب الراحة للعاملين مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة وكل ما يعين العامل على أداء عمله في يسر وسهولة .

٢- مسببات شخصية : وتتعلق بطبيعة وشخصية الفرد مثل:

أ- احترام الذات :حيث أن درجة الرضا عن العمل تزداد بزيادة اعتداد الفرد واحترامه لذاته.

ب- تحمل الضغوط : حيث نجد أن درجة الرضا عن العمل تزداد بزيادة قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها .

ت- المكانة الاجتماعية : حيث نجد أن درجة الرضا عن العمل تزداد بزيادة مكانة الفرد الاجتماعية أو نتيجة ارتفاع مستواه الوظيفي.

ث- الرضا عن الحياة : حيث نجد أن درجة الرضا عن العمل تزداد بزيادة رضا الفرد عن حياته العائلية والاجتماعية .

ونتيجة لكون الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة من أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين في المنظمة إلا أنه لا يوجد أساليب دقيقة لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين ويرى (عبدالباقي ،٢٠٠٣م ) بأن عملية التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة يمكن حصره في الطرق التالية:-

١- المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين نحو رضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب و معدل الشكاوى ومعدل الحوادث في العمل.

٢- المقاييس المتعلقة بجمع المعلومات : حيث يتم جمع المعلومات المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الاستقصاء أو المقابلات الشخصية ، ص٢٣٥.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد بعداً هاماً من أبعاد فاعلية النظام داخل المنظمة حيث أن للعلاقات الإنسانية أثر كبير في زيادة الروح المعنوية للعاملين ، ومؤسسات التربية والتعليم شأنها في ذلك شأن جميع مؤسسات المجتمع المختلفة و الإدارة المدرسية بحكم دورها القيادي يجب عليها أن تشكل حلقة الاتصال الرئيسية في جميع العلاقات المدرسية حيث أن الأساليب الإدارية القائمة على التوجيه والإهتمام بالعاملين واحترامهم ومشاركتهم في صنع القرار كل ذلك له

تأثير بالغ لدى العاملين من حيث ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالثقة والرضا الوظيفي عن طبيعة العمل .

## المبحث الثالث : الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية

تعد المرحلة الابتدائية الخطوة الأولى في مسيرة التعليم ففيها يكتسب الفرد المهارات الأساسية التي تعده للحياة بصفة عامة وتمكنه من مواصلة بقية مراحل التعليم المختلفة بصفة خاصة ،ولذا فإنه على مقدار نجاح المدرسة الابتدائية في أداء وظيفتها يتوقف مستقبل المجتمع لأن التعليم في هذه المرحلة هو أساس البناء للمراحل الدراسية التالية وهو بهذا يعد قاعدة التعليم لأفراد المجتمع كافة .

### (١) أهداف المرحلة الابتدائية

يساهم التعليم الابتدائي في إعداد الموارد البشرية للمجتمع وتنميتها من خلال الأهداف التي يقوم عليها وهي كما ذكرها (الحقيل ، ١٤١٩هـ) .

١- تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة في خلقه وجسمه وعقله ولغته وانتمائه إلى أمة الإسلام.
٢- تدريبه على إقامة الصلاة وأخذه بآداب السلوك والفضائل.
٣- تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارة اللغوية والمهارة العددية والمهارات الحركية.
٤- تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات.
٥- تعريفه بنعم الله عليه في نفسه وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية ليحسن استخدام النعم وينفع نفسه وبيئته .
٦- تربية الذوق الإبداعي وتعهد نشاطه الابتكاري وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه.
٧- تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وما له من حقوق في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها وغرس حب وطنه والإخلاص لولاة الأمر.
٨- توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح وتدريبه على

الاستفادة من أوقات فراغه.

٩- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياتة .

## (٢) الخصائص العمرية لطلاب الصفوف الأولية

تتميز هذه المرحلة بانتقال الطفل من بيئة المنزل إلى بيئة المدرسة وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل العمرية لتعلم المهارات،يقول(منصوروعبدالسلام،١٤٠١) " الطفل في هذه المرحلة يستمتع بالتكرار والترديد ولديه استعداد لتكرار أي نشاط حتى يكتسب القدرة على أدائه جيداً " ص٣٢٢.

والعمر الزمني لهذه المرحلة يكون بين سن السادسة وسن التاسعة ، ويذكر (الهاشمي ،١٣٩٢) أهم السمات التي يتميز بها الطفل في هذه المرحلة العمرية وهي:

١- التكوين الجسمي : يكون النمو في هذه المرحلة العمرية بطيئاً ، وفي هذه المرحلة يكتمل نمو العضلات الدقيقة حيث يصبح الطفل أكثر قدرة على استخدام يديه في الأنشطة المختلفة ، والطفل في هذه السن لديه قدر كبير من الطاقة والحيوية مما يسهل استعداده لتعلم المعارات المختلفة في السنوات الأولى من المدرسة .

٢- التكوين العقلي : في هذه المرحلة تتضح بعض القدرات العقلية للطفل حيث يستطيع التفكير المجرد والتصور والتذكر والإنتباه والتحاقه بالمدرسة في هذه السن يساعده على النمو الإدراكي السريع .

٣- التكوين الإنفعالي : ينشأ لدى الطفل في هذه المرحلة بعض الإنفعالات والميول التي تتسم بالهدوء والإتزان ويسيطر على الطفل في هذه المرحلة ظاهرة حب التملك للأشياء المختلفة .

٤- التكوين الإجتماعي : ينشأ لدى الطفل في هذه المرحلة بعض المهارات الإجتماعية ومنها التقليد والمشاركة الإجتماعية والحب الزعامة والتبعية والصداقة والروح الجماعية حيث أن التحاق الطفل في هذه المرحلة بالمدرسة يعمل على تنمية الجانب الإجتماعي لدى الطفل،(ص١٥٦- ١٧٠) ومن خلال

ما ذكر يتضح بأن الطفل في هذه المرحلة العمرية يحتاج إلى فئة خاصة من المعلمين لديها القدرة على تقديم العناية والرعاية للطالب و كذلك لديها القدرة على الكشف عن الصعوبات التي قد تعترض مسيرة الطالب في هذه المرحلة.

### (٣) الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية

يعد تحفيز العاملين من أهم المظاهر والمؤشرات الدالة على فعالية التنظيم لكونه يؤكد على مبدأ أهمية التزام العاملين بأعمالهم وقيامهم بأعباء وظائفهم بهمة ونشاط وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، ولما للتعليم من أهمية في تقدم ونهضة المجتمع وخاصة في المراحل المبكرة منه والتي تعد بمثابة القاعدة الرئيسية التي يؤسس عليها البناء عليه فإنه من المهم العناية بالقائمين على تلك المرحلة الهامة وخاصة فئة المعلمين من حيث تأمين حاجاتهم ومتطلباتهم والتعرف على السبل التي تدفع بهم للانطلاق نحو أداء أعمالهم بكفاءة عالية ، وإيماناً بأهمية الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين الظروف المتعلقة بالعمل التربوي ، عليه فقد قامت وزارة التربية التعليم باعتماد مجموعة من الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بموجب القرار الوزاري رقم ٣١/٢٤٢وتاريخ ١٤٢٠/٣/٢٧هـ وذلك على النحو التالي :

١- إعطاؤهم الأولوية في تخفيض النصاب .
٢- منحهم الإجازة مباشرة بعد انتهاء طلابهم من الاختبار ، وتكون عودتهم للعمل قبل بداية العام الدراسي بأسبوع واحد فقط .
٣- الأولوية في التدريس الليلي .
٤- الأولوية في حملات محو الأمية .
٥- عدم تكليفهم بالإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الانتظار .
٦- عدم تكليفهم بالملاحظة في المدارس الأهلية أو المتوسطة أو الثانوية في اختبارات نهاية الفصل .
٧- إعطاؤهم تقديراً معنوياً حسب ما تراه الإدارة .

ولكي يحصل معلم الصفوف الأولية على تلك الحوافز فلا بد من توفر الشروط التالية :

١- أن يجمع المعلم بين تدريس اللغة العربية والتربية الإسلامية معاً.

٢- أن لاتقل خبرة المعلم في التعليم عن سنتين .

٣- أن يحقق الدرجة المطلوبة في استمارة منح الحوافز .

## المحور الثاني : الدراسات العربية .

لقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أمكن الإطلاع عليها إلى قسمين أساسين هما :

- الدراسات العربية .
- الدرسات الأجنبية .

## أولاً : الدراسات العربية :

لقد قام الباحث بتقسيم الدراسات العربية إلى دراسات في مجال الحوافز ، ودراسات في مجال الرضا الوظيفي ، ودراسات في مجال تقويم الأداء الوظيفي ، وسيتم عرضها على النحو التالي :

### ١- الدراسات المتعلقة بالحوافز .

ومن أهم الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها في هذا المجال ما يلي :

- دراسة علوي (١٤٠٩هـ )بعنوان " آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس لمعلمات المرحلة الثانوية والكشف عن أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر المعلمات ،كما هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف درجة أهمية كل حافز من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات المؤهل والمستوى الوظيفي و سنوات الخدمة والراتب الشهري و نصاب الحصص ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة

اختلاف أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة (الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الإدارية ) .

استخدمت الباحثة في تلك الدراسة استبياناً مكوناً من ( ٤١ ) فقرة تتعلق بالحوافز التي تقدمها مهنة التدريس للمعلمات ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ( ٢١٤ ) معلمة يعملن في المرحلة الثانوية بمدينة جدة . وقد توصلت تلك العديد من النتائج ومنها :

أ- أثبتت الدراسة وجود أهمية للحوافز بمجالاتها الثلاثة (الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الإدارية ) .

ب- وجود اختلاف في درجة أهمية كل حافز من حوافز التدريس تبعاً لمتغيرات ( المؤهل - الخدمة - الراتب - نصاب الحصص - المستوى الوظيفي ).

- دراسة العديلي ( ١٤٠٢هـ) بعنوان " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ".

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام والتي تتمثل في حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومدى إشباعهم لهذه الحاجات ورضاهم عنها ، كما تهدف تلك الدراسة إلى معرفة أهمية دافعية العمل نفسه وبيئة العمل وأهمية الحوافز المادية والمعنوية وكذلك التعرف على الحوافز التي يرغب الموظف السعودي تواجدها في وظيفته وكذلك التعرف على اثر العوامل الشخصية والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على رضا الموظفين و دافعيتهم إلى العمل.

ضمت الدراسة عينة عددها ( ٥٦٢ ) موظفا يعملون في مختلف القطاعات الحكومية والمدن في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن الموظفين راضون عن : العمل نفسه ، انجازات العمل ، الإعتراف والتقدير ، التقدم الوظيفي والترقي الوظيفي . فرص النمو الوظيفي ، أنظمة واجراءات المنظمة وظروف العمل وبيئته المادية والراتب والعلاقة مع

الرئيس والزملاء والمرؤسين .

ب- أن الموظفين غير راضين عن :حياتهم الشخصية واتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- دراسة للزامل وخطاب ( ١٤٠٢هـ) بعنوان "دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية "

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاية وفاعلية الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الإنجاز للعاملين بالأجهزة الحكومية .

ضمت الدراسة عينة عددها ( ٤٠٢ ) موظفا يعملون في مختلف الأجهزة الحكومية ويشغلون مناصب وظيفية مختلفة ، وتوصلت تلك الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها :

أ- ضعف مساواة المرتب لما يقوم به الفرد من جهد .

ب- ضعف فرص الترقية في نظام العمل .

ت- قصور إتاحة المعلومات للعاملين وتعريفهم بإجراءات وسياسات العمل.

ث- قصور برامج التدريب وفرص الابتعاث .

ج- قصور في ملاءمة طبيعة العمل مع التخصص الدراسي لشاغل الوظيفة .

ح- قصور في استخدام الرئيس لتقارير الكفاية وصلاحيات التأديب .

خ- ضعف ملاءمة مكان العمل لتأدية مهام الوظيفة ولاستقبال المراجعين .

- دراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢) بعنوان " الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية "

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوة وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الملتحقين بالبرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة ويقدر عدد أفراد العينة (٢٥٠ ) موظف ومن أهم ما توصلت إلية تلك الدراسة أن هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة

يميلون إلى أهمية إشراك مرؤوسيهم في صنع القرارات التي تتعلق بهم مثل النقل والإجازات والانتدابات ومن خلال الدراسة لوحظ أن ٤٤% من أفراد العينة يرون عدم كفاية الحوافز المادية وان الحوافز المعنوية تطبق بدرجة قليلة كما أوضحت الدراسة أن ٤٧% من أفراد العينة ترى بأن هنالك عدم وجود موضوعية في تقييم الأداء الوظيفي مما يترتب عليه عدم إمكانية تطبيق الحوافز النظامية بالصورة المطلوبة .

- دراسة كحلان (١٤٠٢) بعنوان " المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن مدى كفاية وعدالة الحوافز المختلفة التي تقدم للمعلمين في المملكة العربية السعودية ، وقد أجريت تلك الدراسة على عينة عشوائية بلغت ( ١٦٠) معلما ضمن مراحل التعليم العام المختلفة وقد استخدم الباحث في تلك الدراسة استبيان مكون من (٥٨) سؤال تشمل عدة جوانب مختلفة تتعلق بالحوافز المقدمة للمعلمين في المملكة ، وقد توصلت تلك الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها :

عدم العناية بالحوافز المادية للمعلم مما يتطلب إعادة النظر حول تقديم حوافز مادية خاصة بالمعلمين .

أ- عدم العناية بآراء ومقترحات المعلمين ،مما يتطلب الاهتمام باشراك المعلم في صناعة القرار التربوي باعتباره عنصرا هاما ضمن العملية التعليمية .

ب- عدم الاهتمام بتشجيع المعلمين المتميزين عن طريق تقديم المكافآت لهم ، مما يتطلب وضع آلية تحدد أساليب تقديم الحوافز التشجيعية للمعلمين وطرق الحصول عليها ، وكذلك اتاحة الفرصة للمعلمين نحو مواصلة دراساتهم .

ت- زيادة أعباء العمل على المعلمين ،مما يتطلب إعادة النظر في تخفيض نصاب المعلم..

ث- العناية بإختيار مدير المدرسة يساعد على نجاح العملية التعليمية كما يساهم في تحفيز المعلمين نحو أداء عملهم .

- دراسة عبد الوهاب (١٤٠٣) بعنوان الحوافز في المملكة العربية السعودية".

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تعميق فهم عملية التحفيز والتعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على كذلك على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة و الإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف .

استخدم الباحث في دراسته قائمة استقصاء مكونة من (١٧)سؤالاً تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠ )موظف من بين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض الذي يتولى تدريب جميع موظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة ، كما تم اختيار عينة أخرى إضافية مكونة من (٢٥٠) موظف بهدف متابعة النتائج بعد أن تمت زيادة رواتب الموظفين وذلك لمقارنة النتائج قبل تلك الزيادة وبعدها،وقد أسفرت تلك الدراسة عن العديد من النتائج ومنها :

أ- يرى غالبية الموظفين أنهم محفزون بصورة جيدة وهم في الأغلب راضون عن الوظائف التي يؤدونها إلا انهم يرون بأن هنالك عدم وجود استغلال امثل لطاقاتهم .

ب- مناسبة رواتب الموظفين بعد الزيادة الأخيرة وكذلك توفر فرص الترقية .

ت- يرى بعض الموظفين وجود بعض المشكلات في عملية تطبيق نظام الحوافز مثل قلة المستفيدين وعدم دقة تقييم الأداء.

ث- يتفق الموظفون على أن الحوافز يجب أن تقرر بناء على أسس سليمة مثل الكفاءة و الخبرة .

- دراسة بسطجي ( ١٤١٧) بعنوان " واقع وأهمية الحوافز المعنوية لـدى معلمي المرحلة الابتدائية كما يدركها المعلمون والمديرون بمدينـة مكـة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات" .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التربويـة لأسـلوب الحوافز المعنوية وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكنها الإسـهام فـي تحـسين وتعزيز وسائل الحوافز وأساليب استخدامها . وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من ٢٩ سؤالاً تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٥٠) معلمـاً مـن معلمـي المرحلة الابتدائية .وقد أسفرت تلك الدراسة عن العديد من النتائج ومنها :

أ- أن معظم أفراد العينة من المعلمين يرون بأن هنالك عدالة في نصاب المعلـم من الحصص ،كما أن معظم أفراد العينة يبدون رضاهم عن الإجراءات التي يتم بموجبها وضع الجدول المدرسي

ب- الأخذ في الاعتبار مسألة السن ومدة الخدمة عنـد توزيـع الأعمـال داخـل المدرسة ، كما يطالب المعلمون بضرورة الاهتمام أكثـر بمـسألة الحـوافز المعنوية بمختلف أشكالها .

## ٢- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي .

ومن أهم الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها في هذا المجال ما يلي :

- دراسة با قازي ( ١٤٠٧) بعنوان " نمط القيـادة المدرسـية وعلاقتـه بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف درجات الرضـا الـوظيفي للمعلم باختلاف أنماط القيادة المدرسية في المرحلة الابتدائية وكذلك الخروج بنتـائج حول إسهام كل نمط من أنماط القيادة المدرسية في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمـي المرحلة الابتدائية .تم تطبيق تلك الدراسة على عينة عشوائية بلغت ٣٤٦ معلم مـن معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للبنين وقد قام الباحث بإعداد اسـتبيان تـم

تطبيقه على عينة الدراسة . وقد أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج منها :

أ- أن الراتب الذي يتقاضاه المعلم يوفر له رضا وظيفي وان مقداره يتناسب مع جهد العمل .

ب- انخفاض تقدير المجتمع للمعلم .

ت- أن الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية عالي حيث بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٧٥,٢١% من أفراد العينة .

ث- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في ظل نمط القيادة الديموقراطية .

- دراسة عبد السلام (١٤٠٧) بعنوان " أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم المدرسي وبيان أثار تلك المشكلات على أداء المعلمة لدورها التربوي وارتباطها بالمهنة ، وكذلك معرفة العلاقة بين المؤهل الدراسي،سنوات الخبرة ،نصاب المعلمة ببعض المشكلات.

وقد قامت الباحثة بتطبيق تلك الدراسة على معلمات ٢٨ مدرسة من مدارس البنات بمدينة جدة عن طريق استبيان معد من قبل الباحثة ، وقد أظهرت تلك الدراسة أن هنالك ثلاث مشكلات لها تأثير على رضا المعلمة وهي : زيادة أعداد الطالبات داخل الفصول قليلة المساحة ،عدم توفر الوسائل التعليمية المختلفة ، تضخم المنهج المدرسي بموضوعات ليس لها علاقة بطبيعة الطالبات .

وقد أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج منها :

أ- توفير ظروف العمل المناسبة في المدرسة من خلال إيجاد المبني المدرسي المناسب .

ب- التزام المدارس بالكثافة المناسبة لعدد طالبات الفصل .

ت- الحرص على توفير الوسائل التعليمية المختلفة .

ث- تطوير المناهج بما يناسب مقتضيات العصر وحاجات المجتمع .

- دراسة بخاري (١٤٠٧) بعنوان "الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة أحاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين أوضاع العاملين في التعليم وزيادة الحوافز لديهم وكذلك التعرف على العوامل الإدارية التي تعيق أو تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة الكرمة ، وقد طبقت الباحثة تلك الدراسة على عينة بلغت ٢٢٦معلمة من مختلف المراحل التعليمية من خلال تصميم استبيان خاص قامت الباحثة بإعداده لهذه الدراسة . وقد أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج منها :

عدم تحقيق اللائحة التعليمية موضوع الدراسة لهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملات في مجال التعليم ،كما أن اللائحة لم تساهم في تحسين الأوضاع الاجتماعية للعاملات بل أنها عملت على زيادة التوتر في العلاقات بين القيادات الإدارية من جهة و العاملات من جهة أخرى .

- دراسة احمد (١٤٠٨) بعنوان " التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة أم القرى " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس السعودي بجامعة أم القرى عن عمله ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لما سوف تكشف عنه الدراسة

من معوقات وصعوبات قد تواجه عضو هيئة التدريس . وقد قام الباحث ببناء استبيان خاص يخدم أغراض البحث وقام بتوزيعه على مجتمع الدراسة الذي يبلغ

١٩٠عضو هيئة تدريس .

وقد أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج منها:

بلغ المتوسط العام للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى السعوديين ٦٢,١% ،كما توصلت الدراسة إلى عدو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين باختلاف السلم الأكاديمي و سنوات الخدمة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥في درجات الرضا الوظيفي بين الذين يشغلون أعمالاً إدارية وبين الذين لا يشغلون أعمالاً إدارية .

- دراسة مصطفى (١٩٨٨) بعنوان " الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة ".

وقد هدفت تلك الدراسة إلى معرفة متوسط الرضا الوظيفي بالنسبة لكل عامل من عوامل الرضا وكذلك متوسط الرضا العام وترتيب أهمية هذه العوامل بالنسبة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات و كذلك التعرف على أثر المادة الدراسية ، الجنس ، المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، سنوات الخدمة ، السن ، على مستوى الرضا الوظيفي ، وكذلك التعرف على أهم العوامل التي يرى المعلمون والمعلمات أنها تحقق الرضا الوظيفي أكثر من غيرها .وقد طبقت تلك الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها ٤٣٠ معلم ومعلمة وقد استخدم الباحث في دراسته استبيان مكون من ٦٤ عبارة . وقد أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج منها :

أن المعلمين المبتدئين في مجال التدريس يواجهون مشكلات في مجال الإدارة المدرسية والزملاء والمناهج والمشرفين التربويين ، كما أن الدراسة لم تظهر أثر للجنس على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بعكس العوامل الأخرى مثل المؤهل والجنسية والسن و المواد التي يقومون بتدريسها والحالة الاجتماعية ، كما عبرت عينة الدراسة عن رضاها عن الأجر الذي تحصل عليه بدرجة جيدة كما كان اتجاه العينة إيجابيا نحو المكانة الاجتماعية للمهنة و الإشراف و العلاقات السائدة في

المدرسة .

- دراسة حسن و بن دانية (١٩٩٨) بعنوان " علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي بدافعية الإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية المتحدة " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين عوامل التكيف الدراسي والرضا الوظيفي و الدافعية للإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، كما تهدف إلى التعرف على مدى اختلاف الطالبات في دافعيتهن للإنجاز عند مستويات تكيفهن الدراسي ورضاهن عن وظيفتهن . طبقت تلك الدراسة على عينة يبلغ عددها (١٠٤) طالبة من طالبات كلية التربية الملتحقات بالانتساب الموجه واللواتي يزاولن مهنة التدريس ، وقد استخدم الباحثان مقياس هيرمانز المكون من ٢٨فقرة لقياس دافعية الإنجاز و استبيان بورو للتكيف الأكاديمي والمكون من ٤٢بنداً وكذلك مقياس الرضا الوظيفي الذي يتكون من ٤٤فقرة .وقد توصلت تلك الدراسة إلى ارتباط العوامل الثلاثة ببعضها البعض بمستوى دلالة عال (٠,٠٠٠١) كما توصل البحث إلى تأثير الرضا الوظيفي في مجال العمل وتأثيره في مجال آخر وهو الدراسة .

- دراسة الاغبري (١٤٢٢) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية –المملكة العربية السعودية"

وقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث عن مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والتعرف على العناصر التي نالت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي وتلك التي نالت أدنى مستوى فيه كما تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات المستقلة مثل نوع المبنى المدرسي و والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة وعامل السن . وقد طبق الباحث تلك الدراسة على عينة مكونة من ٨٣ متدرباً بكلية

المعلمين بالإحساء ، وقد صمم الباحث أداة مكونة من ٢٠ بنـداً متعلقـة بجوانـب الرضا المختلفة موضوع الدراسة .

وقد أسفرت تلك الدراسة عن العديد من النتائج ومنها :

أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري والشعور بالإنجاز و الرضـا عـن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي تمثل مصدراً كبيراً للرضـا لدى أفراد العينة ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة بـين الرضـا الوظيفي وبين المتغيرات المستقلة للدراسة .

## ٣- الدراسات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي .

ومن أهم الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها في هذا المجال ما يلي :

- دراسة ا لضلعان (١٤١٥هـــ) بعنـوان " آراء واتجاهـات الرؤسـاء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية (الواقع- المشاكل- الحلول ) " .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكـة العربية السعودية من خلال التعرف على نظام تقويم الأداء الوظيفي بشكله الحـالي وكذلك التعرف على اتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحـو نظـام التقـويم وكـذلك التعرف على الفروق الجوهرية في اتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام التقويم ومدى كفاءة التطبيق والتعرف على المشكلات التي تواجة تطبيق النظام والمتعلقـة بالقائمين بالعملية الإدارية . وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة التاكيد على أن جميع شاغلي الوظائف الإشرافية لديهم معرفة بدرجة كبيرة بمهام وواجبـات ومـسئوليات مرؤسيهم وكذلك التأكيد على أن جميع شاغلي الوظائف الإشرافية لديهم معلومـات كاملة عن مستوى أداء مرؤوسيهم ، وكذلك أن ٨٩% من الرؤساء يرون أن عناصر التقويم المستخدمة في نماذج تقويم الأداء واضحة ، كما أن ٥٦% من الرؤساء يرون أن من العدل في التقويم أن يتم التركيز على عناصر الأداء الفعلي وذلك بإعطائهـا أهمية أكبر من تلك العناصر المتعلقة بالصفات والعلاقات الشخصية .

- دراسة الدخيل (١٤١٨هـ) بعنوان " مدى فاعلية نمـوذج تقـويم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض ".

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أسلوب تقويم المعلمات المتبع بالمـدارس الثانوية للبنات بالرياض ومدى اسهامه في تحقيق أهداف عملية التقـويم والتعـرف على المشكلات التي تواجه نموذج تقويم الأداء للمعلمات في عملية تطبيقه بالمرحلة الثانوية .

وقد طبق الباحث تلك الدراسة على عينة مكونة من ٣٤٥موجهة و٦٥ مديرة مدرسة ثانوية بمدينة الرياض ، وكا من أبرز نتائج هذه الدراسة أن نمـوذج تقـويم الأداء الوظيفي يسهم في استمرار المتابعة والإشراف والتوجيـه مـن قبـل الموجهـات والمديرات للمعلمات بدرجة عالية ، كما أكدت الدراسة على أن نموذج تقويم الـداء الوظيفي من أهم الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف المتوخاة من عملية تقويم الأداء.

- دراسة الزهراني (١٤٢٤) بعنوان " بطاقـة مقترحـة لتقـويم معلمـي الصفوف المبكرة من وجهة نظر مشرفي الـصفوف المبكـرة ومـديري المدارس الإبتدائية بتعليم العاصمة المقدسة " .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا مجتمع الدراسة عن بنود بطاقة التقويم المعمول بها حالياً وكذلك التعرف على الدرجة المعيارية لبنود بطاقة التقـويم المعمول بها حالياً وكذلك التعرف على الرضا عن بنود بطاقة التقويم المقترحة ،كما تهدف الدراسة الى التعرف على النموذج المقترح لتقويم معلمي الصفوف المبكـرة . وقد طبقت تلك الدراسة على عينة تشمل ٢٥مشرفاً تربويـاً ( صـفوف مبكـرة ) و٢٢٧مديراً ( مرحلة ابتدائية ) ، وكان من أبرز نتائج تلك الدراسة التاكيـد علـى أهمية نموذج تقويم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف المتوخاة من عمليـة التقـويم ،كما توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك رضا بمتوسط عام ممتاز ٩٠,٣% عن بنود بطاقة التقويم المعمول بها حالياً ، كما أن هنالك رضا بمتوسـط عـام جيـد جـدا ٨٧,٦% نحو الدرجة المعيارية لبنود بطاقة التقويم الحالية ، كما أن هنالك رضا عن

بنود بطاقة التقويم المقترحة من قبل الباحث بمتوسط عام ممتاز ٩٤,٥% .

## ثانياً : الدراسات الأجنبية .

ومن أهم الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها في هذا المجال ما يلي :

- دراسة آفي إسحاق (١٩٨٣) بعنوان " العوامل المسؤولة عن الرضا المهني للمعلمات " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العوامل المسؤولة عن الرضا المهني لدى عينة من المعلمات وفق ما جاء في هرم ماسلو للحاجات ، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على أن المعلمات كن راضيات عن الحاجات المتمثلة في الأمن والانتماء الإجتماعي بينما أكدت تلك الدراسة على أن المعلمات لم يكن راضيات عن الحاجات المتمثلة في تقدير الذات و الاستقلالية في العمل وتحقيق الذات .

- دراسة هيلر و آخرون (١٩٩٣) بعنوان " العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين و النمط القيادي لمديري المدارس " .

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة مكونة من ٣٣٩ معلماً وكان من ابرز نتائج تلك الدراسة عدم وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي للمعلمين من جهة و النمط القيادي لمدير المدرسة من جهة أخرى ، كما توصلت تلك الدراسة الى ٤٢% من المعلمين غير راضين عن ما يتقاضونه من أجور مالية .

- دراسة ديفيد و آخرون (١٩٩٣) بعنوان " حوافز المعلمين في العالم الثالث".

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى الارتباط بين الحوافز التي يتلقاها المعلمون في عملهم من جهة و الرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى ، وقد تم

تطبيق هذه الدراسة على عينة من معلمي المرحلة المتوسطة في بوتسوانا ، وكـان من ابرز نتائج تلك الدراسة أن الحوافز التي يتلقاها المعلمون ترتبط ارتباطاً وثيقـاً بالرضا الوظيفي لديهم غير انها لا ترتبط بأداء المعلمين للتـدريس فـي حجـرات الدراسة .

- دراسة ألركسن (١٩٩٦) بعنـوان " العوامـل ذات العلاقـة بالرضـا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ".

وقد هدفت تلك الدراسة الى التعرف على تصور المدراء والمعلمين فـي المرحلـة الثانوية نحو العوامل التي يمكن تتسبب في الوصول الى الشعور بالرضا الوظيفي ، وقد شملت عينة الدراسة ٦٤ معلماً ومديراً ضمن مدارس المرحلة الثانوية بمدينـة لوس انجليس وكان من ابرز نتائج تلك الدراسة أن مديري المدارس الثانوية وكـذلك المعلمين في هذه المرحلة يتصورون أن عوامل الانجـاز و الـشعور بالمـسؤولية والتقدير تجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي .

- دراسة مرتلر (٢٠٠٢) بعنوان " الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعيـة وسط معلمي المرحلتين المتوسطة و الثانوية ".

وقد هدفت تلك الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام لدى معلمـي المرحلتين المتوسطة والثانوية وكذلك التعرف على الدافعية نحو التدريس إضافة إلى حوافز الأداء لدى المعلمين ، وقد شملت عينة الدراسة ٧١٠ معلماً في المـرحلتين المتوسطة والثانوية وكان من أبرز نتائج تلك الدراسة وجود اختلافات حول الرضا الوظيفي لدى المعلمين وترجع الدراسة سبب ذلك لعوامـل مثـل الجـنس والعمـر والمستوى المهني للمعلمين .

- التعليق على الدراسات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات ذات صلة وثيقة بدراستنا الحالية ، حيث نجد أنها أظهرت في مجملها أهتماماً بجانب الحوافز المقدمة للمعلم وكذلك الإهتمام بجانب الرضا الوظيفي للمعلم بصورة عامة لكونه المعني بتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف التي تصبو اليها المؤسسات التربوية ، وقد تناولت هذه الدراسات الحوافز من جوانب مختلفة حيث هدفت دراسة (ديفيد و آخرون ١٩٩٣، ) ودراسة (علوي ، ١٤٠٩هـ ) إلى التعرف على الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس والكشف عن أكثر الحوافز أهمية، أما دراسة (العديلي، ١٤٠٢هـ) ودراسة (مرتلر، ٢٠٠٢) فقد هدفت إلى التعرف على أهمية الدافعية للعمل وكذلك أهمية الحوافز المادية والمعنوية وتأثير العوامل الشخصية والعوامل البيئية على رضا الموظف ، أما دراسة (الزامل وخطاب، ١٤٠٢هـ) فقد هدفت إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاية الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الانجاز للعاملين ، أما دراسة (القبلان، ١٤٠٢هـ) فقد هدفت إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوة ، أما دراسة(كحلان، ١٤٠٢هـ) فقد هدفت إلى الكشف عن مدى كفاية وعدالة الحوافز المختلفة التي تقدم للمعلمين في المملكة العربية السعودية ،أما دراسة (عبد الوهاب، ١٤٠٣هـ) فقد هدفت إلى تعميق فهم عملية التحفيز والتعرف على العوامل المؤثرة فيها ، أما دراسة ( بسطجي ، ١٤١٧هـ ) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التربوية لأسلوب الحوافز المعنوية.

وفيما يتعلق بجانب الرضا الوظيفي فقد هدفت دراسة (باقازي، ١٤٠٧هـ) ودراسة (هيلر و آخرون، ١٩٩٣) إلى التعرف على مدى اختلاف درجات الرضا الوظيفي للمعلم تبعا للنمط القيادة التربوية ،أما دراسة (عبدالسلام ، ١٤٠٧هـ) فقد هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم الدرسي وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس ، أما دراسة (بخاري، ١٤٠٧هـ) ودراسة

(أحمد ،١٤٠٨هـ) ودراسة (مصطفى ،١٩٨٨م) ودراسة (حسن وبن دانية ١٩٨٨م) ودراسة (الأغبري ،١٤٢٢هـ) ودراسة دراسة (ألركسن ،١٩٩٦م) فقد هدفت إلى التعرف على رضا العاملين ضمن محيط العمل ، أما دراسة (الزهراني ،١٤٢٤هـ) فقد هدفت إلى التعرف على رضا المعلمين عن بنود بطاقة تقويم الأداء الوظيفي المعمول بها . أما دراسة آفي (اسحاق ،١٩٨٣م) فقد هدفت إلى التعرف على الرضا المهني لدى عينة من المعلمات وفق ما جاء في هرم ماسلو للحاجات .

أما الدراسة الحالية فتناولت فئة من المجتمع التعليمي لم تتناولها الدراسات السابقة ، حسب ما أفاد به مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ، تلك الفئة هي عبارة عن فئة المعلمين بالصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية وقد ركزت هذه الدراسة على معايير منح الحوافز التشجيعية من حيث الممارسة لها من قبل الإدارة المدرسية من جهة وكذلك درجة رضا معلمي الصفوف الأولية عن تلك المعايير من جهة أخرى ،كما أن هذه الدراسة ركزت على الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية من حيث درجة ممارستها من قبل الإدارة المدرسية من جهة وكذلك درجة رضا معلمي الصفوف الأولية عن تلك الحوافز من حيث كفايتها في إشباع حاجات تلك الفئة من المعلمين .

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة الميدانية

 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً : أداة الدراسة

خامساً : تقنين أداة الدراسة

(١) الصدق

(٢) الثبات

سادساً : تطبيق أداة الدراسة

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

# الفصل الثالث

# الإجراءت المنهجية للدراسة الميدانية

## تمهيد

تعد اجراءات الدراسة الميدانية ، خطوة هامة من خطوات البحث العلمي حيث تقوم بتوجيه البحث طبقاً للأسس العلمية ،و يشير (العساف ، ١٤١٦هـ) إلى أهمية هذه الخطوه حيث يقول " أكثر ما يرجع إليه من قبل مقدم البحث من جانب ، وهي الأساس في قيمة البحث من جانب آخر " ص ٨٩ .

وبناءً على ما سبق ، يعرض الباحث في هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث سيكون عرض تلك الإجراءات على النحو التالي :

أولاً : منهج الدراسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة .

ثالثاً : عينة الدراسة .

رابعاً : أداة الدراسة .

خامساً : تقنين أداة الدراسة .

سادساً : تطبيق أداة الدراسة .

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

## أولاً : منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يرتبط بظاهرة ما بقصد وصفها وتفسيرها ، يقول (جابر وكاظم ، ١٩٧٨م ) " يقوم البحث الوصفي بوصف ما هو كائن ،وتفسيره ، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات ، وطرائقها في النمو والتطور" ص ١٣٦.

ويستمد هذا المنهج معلوماته في هذه الدراسة عن طريق استبانة صممت خصيصاً لهذه الغرض .

## ثانياً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية داخل مدينة الطائف ( مركز الشرق ، مركز الغرب ) وفق ماجاء في الدليل الاحصائي- الإصدار السادس ١٤٢٣هـ / ١٤٢٤هـ والصادر عن الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف حيث بلغ عددهم ٤٩٨معلماً .

## ثالثاً : عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية داخل مدينة الطائف ( مركز الشرق ، مركز الغرب ) ويمكن تصنيف عينة الدراسة وفق ما يلي :

الشهادة العلمية ، ونوع الإعداد ،وعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، و عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، و المستوى الوظيفي ، و الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

### وصف عينة الدراسة

يتناول الباحث وصف عينة الدراسة المعايير السابقة الذكر وذلك على النحو التالي:

١- توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية :

*جدول رقم ( ١ )

توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

| م | نوع الشهادة | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | أقل من جامعي | ١٧٩ | %٧١,٣ |
| ٢ | جامعي | ٦٤ | %٢٥,٥ |
| ٣ | ماجستير | ٨ | %٣,٢ |
| الإجمالي | | ٢٥١ | %١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم ( ١ ) أن معظم أفراد العينة من المعلمين الذين يقومون بالتدريس في الصفوف الأولية يحملون مؤهل أقل من جامعي ( بكالوريوس ) حيث بلغ عددهم ١٧٩ معلما بنسبة ٧١,٣% ، و يليهم المعلمين الذين يحملون مؤهل جامعي حيث بلغ عددهم ٦٤معلما بنسبة ٢٥,٥% ، وأخيراً المعلمين الذين يحملون مؤهل الماجستير حيث بلغ عددهم ٨ معلمين بنسبة بلغت ٣,٢% ، وهكذا يتضح أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون الشهادة دون الجامعية .

٢- توزيع عينة الدراسة حسب نوع الإعداد التربوي :

*جدول رقم ( ٢ )

توزيع عينة الدراسة حسب الإعداد التربوي

| م | نوع الإعداد التربوي | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | تربوي | ٢٥١ | ١٠٠% |
| ٢ | غير تربوي | - | - |
| الإجمالي | | ٢٥١ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول رقم ( ٢ ) أن جميع أفراد العينة من المعلمين الذين يقومون بالتدريس في الصفوف الأولية قد تم تأهيلهم تربوياً حيث بلغ عددهم ٢٥١ معلما بنسبة ١٠٠% .

٣- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم :

*جدول رقم ( ٣ )

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم

| م | عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | أقل من ٥ سنوات | ١٦ | %٦,٤ |
| ٢ | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٤٠ | %١٥,٩ |
| ٣ | من ١٠ إلى ١٥ سنة | ٢٢ | %٨,٨ |
| ٤ | من ١٥ سنة فأكثر | ١٧٣ | %٦٨,٩ |
| الإجمـــــــالي | | ٢٥١ | %١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم ( ٣ ) أن معظم أفراد العينة من المعلمـــين الـــذين يقومـــون بالتدريس في الصفوف الأولية هم ممن بلغت عدد سنوات خدمتهم في مجال التعلـــيم ( ١٥ سنة فأكثر ) حيث بلغ عددهم ١٧٣ معلما بنسبة ٦٨,٩% ، ويليهم المعلمـــين الذين بلغت خدمتهم (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ) حيث بلغ عددهم٤٠ معلما بنسبة ١٥,٩% ، ويليهم المعلمين الذين بلغت خدمتهم ( من ١٠ سنوات - أقل من١٥سنة ) حيث بلغ عددهم ٢٢ معلما بنسبة ٨,٨%، وأخيرا المعلمين الـــذين بلغـــت خـــدمتهم ( أقل من ٥ سنوات ) حيث بلغ عددهم ١٦ معلما بنسبة ٦,٤% .

٤- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية :

*جدول رقم ( ٤ )

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية

| م | عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | أقل من ٥ سنوات | ٤٠ | ١٥,٩% |
| ٢ | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٩٧ | ٣٨,٦% |
| ٣ | من ١٠ إلى ١٥ سنة | ٥١ | ٢٠,٣% |
| ٤ | من ١٥ سنة فأكثر | ٦٣ | ٢٥,١% |
| | الإجمـــــــــــالي | ٢٥١ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) أن معظم أفراد العينة من المعلمين الـــذين يقومـــون بالتدريس في الصفوف الأولية هم ممن بلغت عدد ســنوات خــدمتهم فـــي مجـــال الصفوف الأولية (من ٥ – أقل من ١٠ سنوات ) حيث بلغ عددهم ٩٧ معلما بنـــسبة ٣٨,٦% ،ويليهم المعلمين الذين بلغــت خــدمتهم فـــي مجـــال الـــصفوف الأوليـــة ( ١٥ سنة فأكثر ) حيث بلغ عددهم ٦٣معلما بنسبة ٢٥,١%، ويليهم المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجـــال الـــصفوف الأوليـــة ( مـــن ١٠ ســـنوات – أقـــل مـــن ١٥سنة) حيث بلغ عددهم ٥١ معلما بنسبة ٢٠,٣%، وأخيرا المعلمين الذين بلغـــت خدمتهم في مجال الصفوف الأولية ( أقل من ٥ سنوات ) حيث بلغ عددهم ٤٠ معلما بنسبة ١٥,٩% .

٥- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ( وفق الكادر العام للمعلمين ):

*جدول رقم ( ٥ )

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| م | المستوى الوظيفي | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | المستوى الثاني | ٨٠ | ٣١,٩% |
| ٢ | المستوى الثالث | ٩٢ | ٣٦,٧% |
| ٣ | المستوى الرابع | ٣٣ | ١٣,١% |
| ٤ | المستوى الخامس | ٤٦ | ١٨,٣% |
| الإجمـــــــــالي | | ٢٥١ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول رقم ( ٥ ) أن معظم أفراد العينة من المعلمــين الــذين يقومــون بالتدريس في الصفوف الأولية هم ممن عينوا ضمن المستوى الثالــث حيــث بلــغ عددهم ٩٢معلما بنسبة٣٦,٧% ، ويليهم المعلمين الذين عينوا ضمن المستوى الثاني حيث بلغ عددهم٨٠ معلما بنسبة ٣١,٩% ، ويليهم المعلمين الــذين عينــوا ضــمن المستوى الخامس حيث بلغ عددهم ٤٦معلما بنسبة ١٨,٣% ، وأخيرا المعلمين الذين عينوا ضمن المستوى الرابع حيث بلغ عددهم ٣٣ معلما بنسبة ١٣,١% .

٦- توزيع عينة الدراسة حسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم :

*جدول رقم ( ٦ )

توزيع عينة الدراسة حسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم

| م | الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ١ | الصف الأول الابتدائي | ٨٩ | ٣٥,٥% |
| ٢ | الصف الثاني الابتدائي | ٩٠ | ٣٥,٩% |
| ٣ | الصف الثالث الابتدائي | ٧٢ | ٢٨,٧% |
| | الإجمـــــــــالي | ٢٥١ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول رقم ( ٦ ) أن معظم أفراد العينة من المعلمـين الـذين يقومـون بتدريس الصف الثاني الإبتدائي حيث بلغ عددهم ٩٠ معلما بنسبة ٣٥,٩%، ويليـهم المعلمين الذين يقومون بتدريس الصف الأول الإبتدائي حيث بلغ عددهم ٨٩ معلمـا بنسبة ٣٥,٥% ، وأخيرا المعلمين الذين يقومون بتدريس الصف الثالـث الإبتـدائي حيث بلغ عددهم ٧٢ معلما بنسبة ٢٨,٧%. وقد يعود التقارب في النسب السابقة إلى أن كل مدرسة تم تطبيق الدراسة بها كانت تحتوي على نفـس العـدد تقريبـا مـن الصفوف الثلاثة .

رابعاً : أداة الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها اعتمد الباحث علـى الإسـتبانة كـأداة لجمـع المعلومات لكون الدراسة تتعلق بجمع آراء واتجاهات معلمـي الـصفوف الأوليـة بالمرحلة الإبتدائية نحو الحوافز التشجيعية المقدمة لهم وعلاقتها بالرضـا الـوظيفي لديهم . وقد مرت عملية بناء الإستبيانة بمراحل متعددة حتى أصبحت قابلة للتطبيـق الميداني ، وفيما يلي المراحل التي مرت بها عملية بناء الاستبانة:

أ- اعتمد الباحث في بناء الاستبانة بصورة جزئية على بطاقة مـنح الحـوافز

التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وفق ما جاء في التعميم رقم٣١/٣٧٠ وتاريخ ١٤٢٤/٨/٣هـ .

ب- الإستفادة من آراء بعض معلمي الصفوف الأوليـة وكـذلك آراء بعـض مشرفي الصفوف الأولية وبعض مديري المدارس في المرحلة الإبتدائية .

ج- الإطلاع على بعض الدراسات السابقة في مجال الحوافز والرضا الوظيفي في مجال التعليم .

وعلى ضوء ماتقدم قام الباحث بتصميم استبانة الدراسـة الموجهـة لمعلمـي الصفوف الأولية

وقد تكونت الأداة مما يلي :

١- مقدمة : اشتملت على خطاب موجه إلى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية يهدف إلى توضيح الهدف من الدراسة .

٢- القسم الأول من الأداة : يتناول المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة من حيث الشهادة ،و نوع الإعداد،و عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ،و عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ،و المستوى الوظيفي ،و الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

٣- القسم الثاني من الأداة : يتناول هذا القسم المحور الأول من الدراسة والخاص بأهمية معايير الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية ويتكون من جزئين هما :

أ- الجزء الأول : درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية ،تمثلها العبارات من ( ١ - ١٥ ) بمقياس خماسي :

*جدول رقم ( ٧ )

الدرجه المعيارية لدرجة تطبيق وممارسة الحوافز التشجيعية

| العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|
| | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

ب- الجزء الثاني : درجة رضا المعلم عن معاييرالحوافز التشجيعية، تمثلها العبارات من (١ – ١٥ ) بمقياس خماسي :

*جدول رقم ( ٨ )

الدرجة المعيارية لدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز و معايير منحها

| العبارة | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

٤- القسم الثالث من الأداة : يتناول هذا القسم المحور الثاني من الدراسة والخاص بممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم ويتكون من جزئين هما :

أ- الجزء الأول : درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية ، تمثلها العبارات من ( ١٦ – ٤٢ ) ، بمقياس خماسي كما جاء في الجدول رقم ( ٧ ) .

ب- الجزء الثاني : درجة رضا المعلم تجاه الحوافز المقدمة له ، تمثلها العبارات من (١٦– ٤٢) ، بمقياس خماسي كما جاء في الجدول رقم ( ٨ ) .

## خامساً : تقنين أداة الدراسة

١- صدق الاستبانة :

أ- صدق محتوى الاستبانة : تهدف هذه الخطوة الى التأكد من أن الاستبانة صممت لتقيس ما وضعت من أجله ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على المشرف على الرسالة لإبداء رأية وملاحظاته بشأن فقرات الاستبانة، وكذلك عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة

والخبراء والمحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في مجال التربية والتعليم في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة ، و جامعة الطائف ،و كلية المعلمين بالطائف و المدينة المنورة ، وإدارة التربية والتعليم بالطائف ، وقد قام الباحث بدراسة ملاحظات واقتراحات السادة المحكمين من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف واقتراح التغيير أو التبديل أو الحذف والعمل بها حيث اعتبر ذلك بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى ، كما يرى ذلك عودة والخليلي ( ١٩٨٧م، ص ١٥٩)، وقد استقرت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على خمس عشرة عبارة لكل جزء من محور الدراسة الأول ، وسبع وعشرون عبارة لكل جزء من محور الدراسة الثاني ملحق رقم ( ٧ ) .

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة : قام الباحث بإيجاد معاملات الإرتباط وذلك للتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة قبل استخدامها وكذلك التحقق من ارتباط تلك المحاور مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل فيما بينها ، وقد جاءت نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على النحو التالي .

*جدول رقم ( ٩ )

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

| محاور الدراسة | درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية | درجة رضا المعلم تجاه معايير الحوافز | درجة ممارسة الحوافز من قبل الادارة المدرسية | درجة رضا المعلم تجاه الحوافز |
|---|---|---|---|---|
| درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية | - | ٠,٧٩٢٣* | ٠,٧٥٤٣* | ٠,٨١٤٢** |
| درجة رضا المعلم تجاه معايير الحوافز | ٠,٧٩٢٣* | - | ٠,٨٥٤٦** | ٠,٧٧٤٧* |
| درجة ممارسة الحوافز من قبل الادارة المدرسية | ٠,٧٥٤٣* | ٠,٨٥٤٦** | - | ٠,٧٦٣١* |
| درجة رضا المعلم تجاه الحوافز | ٠,٨١٤٢** | ٠,٧٧٤٧* | ٠,٧٦٣١* | - |

* توجد دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠,٠٥).

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين محاور الاستبانة مرتفعة ومتشعبة تشعباً عالياً مما يدل على أنها تقيس أبعاد مختلفة ، أما الإرتباط بين كل متغير والدرجة الكلية فإنها مرتفعة مما يدل على أنها متشعبة تشعباً عالياً بكل مجالات الإستبانة ، ويستدل مما سبق قوة التماسك الداخلي للإستبانة .

٢- ثبات الإستبانة :

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن الإستبانة سوف تعطي نفس النتائج في حالة إعادة إستخدامها على نفس أفراد العينة وفي ظروف متشابهة ، وقد قام الباحث بحساب الثبات كما يلي :

أ- الثبات بطريقة الفاكرونباخ : باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss تم استخراج درجة الثبات وفق معادلة الفاكرونباخ حيث بلغت ٠,٩٢ويعتبر ذلك معدل ثبات مرتفع ويعتمد عليه في استخلاص نتائج الدراسة .

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية : باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss تم استخراج درجة الثبات وفق معادلة ( جتمان ) للتجزئة النصفية حيث بلغت ٠,٩٠ويعتبر هذا معدل ثبات مرتفع ويعتمد عليه في استخلاص النتائج الدراسة .

## سادساً : تطبيق أداة الدراسة

بعد قيام الباحث بتعديل الإستبانة ووضعها في صورتها النهائية تم الحصول على خطاب من جامعة أم القرى - كلية التربية موجه لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للسماح للباحث بتطبيق الإستبانة على معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية داخل مدينة الطائف ، وبعد الحصول على موافقة إدارة التربية والتعليم في الطائف قسم البحوث التربوية بتطبيق الإستبانة وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي ( ١٤٢٤هـ / ١٤٢٥ هـ ) عن طريق خطاب موجه الى مديري المدارس

في المرحلة الإبتدائية للإجابة على الإستبانة تم توزيع الإستبانة بطريقة عشوائية على ٣٠٠ معلم صفوف أولية داخل مدينة الطائف وذلك ضمن حدود مركز إشراف شرق الطائف ومركز إشراف غرب الطائف بنسبة بلغت ( ٦٠% ) من مجتمع الدراسة الكلي الذي يضم ٤٩٨ معلماً .

*جدول رقم ( ١٠ )

تطبيق أداة الدراسة

| البيان | عدد الإستبانات الموزعة على معلمي الصفوف الأولية | عدد الإستبانات المعادة | عدد الإستبانات المفقودة | عدد الإستبانات المستبعدة | عدد الإستبانات المعتمدة للدراسة |
|---|---|---|---|---|---|
| معلمي الصفوف الأولية | ٣٠٠ | ٢٨٣ | ١٧ | ٣٢ | ٢٥١ |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن عدد الإستبانات التي تم إعادتها من قبل أفراد عينة الدراسة ٢٨٣ إستبانة (٥٦,٨٢%) ، أي أن الفاقد بلغ ١٧ إستبانة(٣,٤١%)، ونظراً لعدم إكتمال بعض الإستبانات الواردة فقد تم استبعاد ٣٢ إستبانة ( ٦,٤٢%) وبذلك تم اعتماد ٢٥١إستبانة بلغت نسبتها ( ٥٠,٤%) من المجتمع الأصلي للدراسة ونسبة ( ٨٣,٧٠%) من الإستبانات الموزعة،أدخلت بياناتها للحاسب الآلي وتم استخلاص نتائج الدراسة على ضوءها .

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث بمعالجة بيانات الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف خصائص

واتجاهات أفراد الدراسة .

٢- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance حيث تم استخدامه لتحديد الفروق في أسئلة الدراسة لدى معلمي الصفوف الأولية بحسب المتغيرات التي يزيد عدد المعالجات الإحصائية فيها عن معالجتين وهي ( الشهادة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ،عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، المستوى الوظيفي ، الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ) .

٣- إختبار شيفية Scheffe حيث تم استخدامه لتحديد مواقع الإختلاف بين المجموعات عن طريق المقارنة البعدية بين المتوسطات للعبارات التي أظهرت التحليلات الإحصائية بإستخدام التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية التباين في أسئلة الدراسة لدى معلمي الصفوف الأولية بحسب المتغيرات المختلفة للدراسة .

٤- معامل الارتباط سبيرمان Spearman حيث تم استخدامه لحساب الصدق الداخلي للإستبانة .

٥- معامل الثبات الفا Alpha حيث تم استخدامه لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة.

٦- معامل التجزئة النصفية حيث تم استخدامه لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة .

# الفصل الرابع

## تحليل النتائج ومناقشتها

⇐ المحور الأول :

- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني

⇐ المحور الثاني :

- إجابة السؤال الثالث
- إجابة السؤال الرابع

⇐ المحور الثالث :

- إجابة السؤال الخامس

⇐ المحور الرابع :

- إجابة السؤال السادس
- إجابة السؤال السابع
- إجابة السؤال الثامن
- إجابة السؤال التاسع

# الفصل الرابع

## تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وذلك من خلال عرض إستجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة ومعالجتها إحصائياً وذلك وفق المحاور التالية:

أ- المحور الأول : ويشمل الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

١- الجزء الأول :ما درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية .

٢- الجزء الثاني : ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية .

ب- المحور الثاني : ويشمل الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١- الجزء الأول : ما درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية.

٢- الجزء الثاني :ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية

ج- المحور الثالث : ويشمل تحديد العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية و درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها .

ح- المحور الرابع : ويشمل تحديد الفروق بين استجابات أفراد العينة في المحور الأول والثاني .

وللإجابة على أسئلة الدراسة الواردة في المحاور السابقة قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ( التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري ) لتحديد اتجاهات المعلمين وفقاً للمعيار النسبي التالي :

أولاً : السؤال الأول ( المحور الأول ) والسؤال الثالث ( المحور الثاني ) : دائماً ( ٥ ) ، غالباً ( ٤ ) ، أحياناً ( ٣ ) ، نادراً ( ٢ ) ، أبداً ( ١ ) .وتم تصنيف مستويات درجة التطبيق أو الممارسة للمعيار أو الحافز وفقاً للمتوسط الحسابي إلى : تطبيق أو ممارسة عالية من ( ٣,٤ ) فأكثر ، تطبيق أو ممارسة متوسطة من ( ٢,٦ – أقل من ٣,٤ ) ، تطبيق أو ممارسة منخفضة من ( ١,٨ ) فأقل ، وذلك وفقاً للمعادلة التالية ( طه ، ١٩٩٣م ) :

$$\frac{\text{المدى بين أعلى درجة في المعيار} - \text{أقل درجة في المعيار}}{\text{عدد درجات المعيار}}$$

ثانياً :السؤال الثاني ( المحور الأول ) والسؤال الرابع ( المحور الثاني ) : عالية جداً ( ٥ ) ، عالية ( ٤ ) ، متوسطة ( ٣ ) ، منخفضة ( ٢ ) ، منخفضة جداً ( ١ ) . وتم تصنيف مستويات درجة رضا المعلم عن معايير الحوافز وكذلك الرضا عن الحوافز وفقاً للمتوسط الحسابي إلى : رضا عالي من ( ٣,٤ ) فأكثر ، رضا متوسط من ( ٢,٦ – أقل من ٣,٤ ) ، رضا منخفض من ( ١,٨ ) فأقل ، وفقاً لما جاء في المعادلة سابقة الذكر .

أما ما يتعلق بالسؤال الخامس ( المحور الثالث ) فقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman للكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة الممارسة الحالية للحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية وبين درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها .

أما ما يتعلق باسئلة ( المحور الرابع ) وهي السؤال السادس والسابع والثامن و التاسع فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية لمعدلات أبعاد الدراسة تبعاً لخصائص عينة الدراسة التالية :

( الشهادة العلمية ، نوع الإعداد ،عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ،عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، المستوى الوظيفي ، الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ) .

## المحور الأول

### الجزء الأول :

ويتضمن الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة :

**مادرجة تطبيق الأدارة المدرسية لمعايير الحوافز التشجيعية،من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولية ؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لجميع العبارات من ( ١- ١٥ ) الخاصة بدرجة تطبيق الأدارة المدرسية لمعايير الحوافز التشجيعية، ومن خلال الجدول رقم (١١) تم الحصول على النتائج التالية التي توضح استجابات أفراد العينة تجاه الجزء الأول من المحور الأول والمتعلق بدرجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية :

## جدول رقم ( ١١ )

### السؤال الأول : النسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية

| م | العبارة | دائما | | غالباً | | أحياناً | | نادراً | | أبداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ١ | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة . | ٦٣ | ٢٥,١ | ١٥٣ | ٦١ | ١٤ | ٥,٦ | ١٦ | ٦,٤ | ٥ | ٢ | ٤,٠١ | ٨٠,٢ | ٠,٨٦٣ |
| ٢ | حرص المعلم على جودة الناتج التعليمي . | ١٥٦ | ٦٢,٢ | ٣١ | ١٢,٤ | ٢٩ | ١١,٦ | ٩ | ٣,٦ | ٢٦ | ١٠,٤ | ٤,١٢ | ٨٢,٤ | ١,٣٤ |
| ٣ | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها للطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات . | ١٠٧ | ٤٢,٦ | ٤٣ | ١٧,١ | ٩٥ | ٣٧,٨ | ٢ | ٠,٨ | ٤ | ١,٦ | ٣,٩٨ | ٧٩,٦ | ٠,٩٩٢ |
| ٤ | قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها . | ٣٥ | ١٣,٩ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٩٣ | ٣٧,١ | ٤٥ | ١٧,٩ | ١٠ | ٤ | ٣,٢٩ | ٦٥,٨ | ١,٠٤ |
| ٥ | قدرة المعلم على التنويع في طرائق التدريس . | ٧٠ | ٢٧,٩ | ٨٢ | ٣٢,٧ | ٧٨ | ٣١,١ | ١٩ | ٧,٦ | ٢ | ٠,٨ | ٣,٧٩ | ٧٥,٨ | ٠,٩٦٢ |
| ٦ | عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات . | ١٦٤ | ٦٥,٣ | ٥٠ | ١٩,٩ | ٢٦ | ١٠,٤ | ٧ | ٢,٨ | ٤ | ١,٦ | ٤,٤٥ | ٨٩ | ٠,٩٠٣ |
| ٧ | اهتمام المعلم بالنمو المهني و المعرفي . | ٣٠ | ١٢ | ٧٠ | ٢٧,٩ | ٧٣ | ٢٩,١ | ٦٤ | ٢٥,٥ | ١٤ | ٥,٦ | ٣,١٥ | ٦٣ | ١,١٠ |
| ٨ | التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة . | ١٧٢ | ٦٨,٥ | ٤٤ | ١٧,٥ | ١١ | ٤,٤ | ١٧ | ٦,٨ | ٧ | ٢,٨ | ٤,٤٢ | ٨٨,٤ | ١,٠٣ |
| ٩ | اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته . | ١٢٤ | ٤٩,٤ | ٨١ | ٣٢,٣ | ١٤ | ٥,٦ | ٢٥ | ١٠ | ٧ | ٢,٨ | ٤,١٦ | ٨٣,٢ | ١,٠٩ |
| ١٠ | محافظة المعلم على أوقات الدوام | ١٨١ | ٧٢,١ | ٣٤ | ١٣,٥ | ٢٤ | ٩,٦ | ٦ | ٢,٤ | ٦ | ٢,٤ | ٤,٥٧ | ٩١,٤ | ١,٤٠ |
| ١١ | تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء . | ١٥٣ | ٦١ | ٢٨ | ١١,٢ | ٤٣ | ١٧,١ | ٢٢ | ٨,٨ | ٥ | ٢ | ٤,٢٠ | ٨٤ | ١,١٣ |
| ١٢ | اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب . | ٩٣ | ٣٧,١ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٣٧ | ١٤,٧ | ٥٤ | ٢١,٥ | ٦ | ٢,٤ | ٣,٧٢ | ٧٤,٤ | ١,٢٣ |
| ١٣ | استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم . | ١١٨ | ٤٧ | ٨٦ | ٣٤,٣ | ٢٩ | ١١,٦ | ٨ | ٣,٢ | ١٠ | ٤ | ٤,١٧ | ٨٣,٤ | ١,٠٢ |
| ١٤ | تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة . | ٧٤ | ٢٩,٥ | ٩٤ | ٣٧,٥ | ٤٠ | ١٥,٩ | ١٦ | ٦,٤ | ٢٧ | ١٠,٨ | ٣,٦٩ | ٧٣,٨ | ١,٢٥ |
| ١٥ | عدد أيام الغياب . | ٦٨ | ٢٧,١ | ٤٩ | ١٩,٥ | ١٠ | ٤ | ١٠١ | ٤٠,٢ | ٢٣ | ٩,٢ | ٣,١٦ | ٦٣,٢ | ١,٤٢ |

من خلال الجدول رقم (١١) نجد أن أعلى العبارات من حيث درجة التطبيق هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٠) بمتوسط قدره (٤,٥٧) حيث تنص على " محافظة المعلم على أوقات الدوام " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١ ) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم دائماً حيث بلغ عددهم١٨١معلماً (٧٢,١%)، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٣٤معلماً (١٣,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناً حيث بلغ عددهم ٢٤ معلماً (٩,٦%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم٦معلمين (٢,٤%)، وكذلك من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٦معلمين (٢,٤ %) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٤,٥٧ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٦) بمتوسط قدره (٤,٤٥)حيث تنص على " عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم دائماً حيث بلغ عددهم ١٦٤معلماً (٦٥,٣%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٥٠ معلماً (١٩,٩%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناًحيث بلغ عددهم ٢٦ معلماً (١٠,٤%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراًحيث بلغ عددهم ٧معلمين (٢,٨%) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٤معلمين (١,٦%)من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٤,٤٥ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٨) بمتوسط قدره (٤,٤٢)حيث تنص على " التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة واستشعار موقف المربي المتسم

بالرابطة الأبوية وظهور الأثر التربوي على الطلاب " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم دائماً حيث بلغ عددهم ١٧٢معلماً (٦٨,٥ %) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٤٤معلماً (١٧,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم ١٧معلماً (٦,٨%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناً حيث بلغ عددهم ١١معلماً (٤,٤%) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٧معلمين (٢,٨%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٤,٤٢ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (١١) بمتوسط قدره (٤,٢٠)حيث تنص على " تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء " ويظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار تتم دائماً حيث بلغ عددهم ١٥٣معلماً (٦١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناًحيث بلغ عددهم ٤٣معلماً (١٧,١%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٢٨معلماً (١١,٢%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم ٢٢معلماً (٨,٨%) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٥معلمين (٢ %) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٤,٢٠ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٣) بمتوسط قدره (٤,١٧)حيث تنص على "استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم " ويظهرمن التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار تتم دائماً حيث بلغ عددهم ١١٨معلماً (٤٧ % ) ، ويليهم في الترتيب بحسب

التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٨٦معلماً (٣٤,٣%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناً حيث بلغ عددهم ٢٩معلماً (١١,٦%) ،ويليهم من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم ٨معلمين (٣,٢% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٤,١٧ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

كما أن أدنى العبارات من حيث درجة التطبيق هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٧) بمتوسط قدره (٣,١٥)حيث تنص على " اهتمام المعلم بالنمو المهني والمعرفي " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم أحياناً حيث بلغ عددهم ٧٣معلماً (٢٩,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباًحيث بلغ عددهم ٧٠معلماً (٢٧,٩%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم ٦٤معلماً (٢٥,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار دائماً حيث بلغ عددهم ٣٠معلماً (١٢% ) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ١٤معلماً (٥,٦%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٣,١٥ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة متوسطة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (١٥) بمتوسط قدره (٣,١٦) حيث تنص على " عدد أيام الغياب للمعلم " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار تتم نادراً حيث بلغ عددهم ١٠١معلماً (٤٠,٢%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا

المعيار دائماً حيث بلغ عددهم ٦٨معلماً (٢٧,١%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٤٩معلماً (١٩,٥%) ،ويليهم من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٢٣معلماً (٩,٢%) ، وأخيراً من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناًحيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٣,١٦ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة متوسطة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٤) بمتوسط قدره (٣,٢٩)حيث تنص على " قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم أحياناً حيث بلغ عددهم ٩٣ معلماً (٣٧,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٦٨معلماً(٢٧,١%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراًحيث بلغ عددهم ٤٥معلماً (١٧,٩%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار دائماًحيث بلغ عددهم ٣٥معلماً (١٣,٩%) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٣,٢٩ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة متوسطة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٤) بمتوسط قدره (٣,٦٩)حيث تنص على " تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار تتم غالباً حيث بلغ عددهم ٩٤معلماً (٣٧,٥%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار دائماً حيث بلغ عددهم ٧٤معلماً (٢٩,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناً حيث بلغ عددهم ٤٠معلماً (١٥,٩%) ،ويليهم من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٢٧معلماً (١٠,٨%)، وأخيراً من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم

١٦معلماً (٦,٤%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٣,٦٩ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٢) بمتوسط قدره (٣,٧٢)حيث تنص على " اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق هذا المعيارتتم دائماً حيث بلغ عددهم ٩٣معلماً (٣٧,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار غالباً حيث بلغ عددهم ٦١معلماً (٢٤,٣%) ، ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار نادراً حيث بلغ عددهم ٥٤معلماً (٢١,٥% ) ،ويليهم من يرون أن درجة تطبيق هذا المعيار أحياناً حيث بلغ عددهم ٣٧معلماً (١٤,٧% ) ، وأخيراً من يرون عدم تطبيق هذا المعيارحيث بلغ عددهم ٦معلمين ( ٢,٤% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة المدرسية لهذا المعيار ٣,٧٢ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يطبق بدرجة مرتفعة .

وفيما يلي جدول رقم (١٢) حيث سيقوم الباحث بعرض لترتيب فقرات الجزء الأول من المحور الأول للدراسة المتعلق بدرجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية تنازلياً حسب المتوسط الحساب :

جدول رقم ( ١٢ )

السؤال الأول : ترتيب عبارات تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| ترتيب العبارة حسب المتوسط الحسابي | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | محافظة المعلم على أوقات الدوام | ٤,٥٧ | ١,٤٠ | ١٠ |
| ٢ | عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات . | ٤,٤٥ | ٠,٩٠٣ | ٦ |
| ٣ | التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة . | ٤,٤٢ | ١,٠٣ | ٨ |
| ٤ | تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء . | ٤,٢٠ | ١,١٣ | ١١ |
| ٥ | استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم . | ٤,١٧ | ١,٠٢ | ١٣ |
| ٦ | اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته . | ٤,١٦ | ١,٠٩ | ٩ |
| ٧ | حرص المعلم على جودة الناتج التعليمي . | ٤,١٢ | ١,٣٤ | ٢ |
| ٨ | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة . | ٤,٠١ | ٠,٨٦٣ | ١ |
| ٩ | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها للطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات . | ٣,٩٨ | ٠,٩٩٢ | ٣ |
| ١٠ | قدرة المعلم على التنويع في طرائق التدريس . | ٣,٧٩ | ٠,٩٦٢ | ٥ |
| ١١ | اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب . | ٣,٧٢ | ١,٢٣ | ١٢ |
| ١٢ | تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة . | ٣,٦٩ | ١,٢٥ | ١٤ |
| ١٣ | قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها . | ٣,٢٩ | ١,٠٤ | ٤ |
| ١٤ | عدد أيام الغياب . | ٣,١٦ | ١,٤٣ | ١٥ |
| ١٥ | اهتمام المعلم بالنمو المهني و المعرفي . | ٣,١٥ | ١,١٠ | ٧ |
| | المتوسط العام | ٣,٩٣ | | |

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن الفقرات المرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي من الفقرة (١ – ١٢) جاءت في المرتبة الأولى متسلسلة على التوالى بمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٥٧ – ٣,٦٩ )وهذا يعطي مؤشراً بأن الإدارة المدرسية تعمل على تطبيق معايير الحوافز التشجيعية بدرجة عالية ، أما الفقرات من ( ١٣ – ١٥ ) فقد جاءت في المرتبة الثانية متسلسلة على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح بين ( ٣,٢٩ – ٣,١٥ ) وهذا يعطي مؤشراً على أن الإدارة المدرسية تعمل على تطبيق معايير الحوافز التشجيعية بدرجة متوسطة ، و بما أن جميع عبارات هذا المحور حصلت على متوسطات متفاوته بين العالي و المتوسط فهذا يدل على حرص الإدارة المدرسية على الإهتمام بتطبيق معايير الحوافز التشجيعية ( بنود تقويم الأداء ) بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٩٣) ، وهذا ما تؤكده دراسة الدخيل ( ١٤١٨هـ ) التي كان من أبرز نتائجها أن استخدام نموذج تقويم الأداء يسهم في استمرار المتابعة والإشراف والتوجيه من قبل الموجهات والمديرات للمعلمات بدرجة عالية ، كما أن استخدام نموذج تقويم الأداء من أهم الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف المتوخاة من عملية تقويم الأداء . كما أن هذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة الضلعان ( ١٤١٥ هـ) التي كان من أبرز نتائجها أن ٥٦% من الرؤساء يرون أن من العدل في التقويم أن يتم التركيز على عناصر الأداء الفعلي بدرجة تفوق التركيز على العناصر الشخصية أو التركيز على العلاقات مع الآخرين .كما تتفق مع ما جاء في دراسة الزهراني (١٤٢٤هـ) التي كان من أبرز نتائجها التاكيد على أهمية استخدام نموذج تقويم الأداء الوظيفي للوصول للأهداف المرجوة من عملية التقويم .

وربما يرجع السبب في تطبيق الإدارة المدرسية لمعايير الحوافز التشجيعية بدرجة عالية إلى حرص الإدارة المدرسية على وجود معايير مقننة وثابتة تراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية ، كما أن إرتفاع مستوى الإعداد المهني لمديري المدارس ساهم في زيادة الوعي بأهمية استخدام بطاقات تقويم الأداء المعدة لهذا الغرض .

## المحور الأول

### الجزء الثاني :

ويتضمن الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة :

### ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه أهمية معاييرمنح الحوافز التشجيعية ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لجميع العبارات من ( ١- ١٥ ) الخاصة بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه أهمية معايير منح الحوافز التشجيعية ، ومن خلال الجدول رقم (١٣) تم الحصول على النتائج التالية التي توضح استجابات أفراد العينة تجاه الجزء الثاني من المحور الأول والمتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية.

## جدول رقم ( ١٣ )

السؤال الثاني : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية .

| م | العبارة | عالية جداً | | عالية | | متوسطة | | منخفضة | | منخفضة جداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ١ | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة | ١١ | ٤,٤ | ٧٩ | ٣١,٥ | ٩٥ | ٣٧,٨ | ٦٣ | ٢٥,١ | ٣ | ١,٢ | ٣,١٣ | ٦٢,٦ | ٠,٨٨١ |
| ٢ | حرص المعلم على جودة الناتج التعليمي . | ٤٦ | ١٨,٣ | ١٢٨ | ٥١ | ٣١ | ١٢,٤ | ٤٢ | ١٦,٧ | ٤ | ١,٦ | ٣,٦٨ | ٧٣,٦ | ١,٠١ |
| ٣ | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها للطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات . | ٦٦ | ٢٦,٣ | ٩٥ | ٣٧,٨ | ٥٣ | ٢١,١ | ٣٤ | ١٣,٥ | ٣ | ١,٢ | ٣,٧٥ | ٧٥ | ١,٠٤ |
| ٤ | قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها . | ٣٧ | ١٤,٧ | ٦٢ | ٢٤,٧ | ١٠٧ | ٤٢,٦ | ٤٢ | ١٦,٧ | ٣ | ١,٢ | ٣,٣٥ | ٦٧ | ٠,٩٦٦ |
| ٥ | قدرة المعلم على التنويع في طرائق التدريس . | ٥٦ | ٢٢,٣ | ٩٩ | ٣٩,٤ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٢٥ | ١٠ | ٣ | ١,٢ | ٣,٧٢ | ٧٤,٤ | ٠,٩٦١ |
| ٦ | عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات . | ٨٣ | ٣٣,١ | ٨٧ | ٣٤,٧ | ١٥ | ٦ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٥ | ٢ | ٣,٧٣ | ٧٤,٦ | ١,٢١ |
| ٧ | اهتمام المعلم بالنمو المهني و المعرفي . | ٢٤ | ٩,٦ | ٨٤ | ٣٣,٥ | ٨٧ | ٣٤,٧ | ٣٩ | ١٥,٥ | ١٧ | ٦,٨ | ٣,٢٤ | ٦٤,٨ | ١,٠٥ |
| ٨ | التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة . | ١٠٨ | ٤٣ | ١٠٧ | ٤٢,٦ | ١٧ | ٦,٨ | ١٥ | ٦ | ٤ | ١,٦ | ٤,٢٠ | ٨٤ | ٠,٩١٧ |
| ٩ | اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته . | ١١٧ | ٤٦,٦ | ٦٦ | ٢٦,٣ | ٥٠ | ١٩,٩ | ١٥ | ٦ | ٣ | ١,٢ | ٤,١١ | ٨٢,٢ | ١,٠٠ |
| ١٠ | محافظة المعلم على أوقات الدوام | ٩٣ | ٣٧,١ | ٨٥ | ٣٣,٩ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٣١ | ١٢,٤ | ٣ | ١,٢ | ٣,٩٣ | ٧٨,٦ | ١,٠٦ |
| ١١ | تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء | ٥٢ | ٢٠,٧ | ١٠١ | ٤٠,٢ | ٥٦ | ٢٢,٣ | ٣٧ | ١٤,٧ | ٥ | ٢ | ٣,٦٣ | ٧٢,٦ | ١,٠٣ |
| ١٢ | اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب . | ٧٥ | ٢٩,٩ | ٨٦ | ٣٤,٣ | ٧٣ | ٢٩,١ | ١٥ | ٦ | ٢ | ٠,٨ | ٣,٨٦ | ٧٧,٢ | ٠,٩٤١ |
| ١٣ | استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم . | ٥٩ | ٢٣,٥ | ١١٩ | ٤٧,٤ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٣٠ | ١٢ | ٤ | ١,٦ | ٣,٧٩ | ٧٥,٨ | ٠,٩٨٦ |
| ١٤ | تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة . | ٣٥ | ١٣,٩ | ٩٧ | ٣٨,٦ | ٤٩ | ١٩,٥ | ٤٨ | ١٩,١ | ٢٢ | ٨,٨ | ٣,٣٠ | ٦٦ | ١,١٨ |
| ١٥ | عدد أيام الغياب . | ٥٣ | ٢١,١ | ٣٧ | ١٤,٧ | ٤١ | ١٦,٣ | ٥٤ | ٢١,٥ | ٦٦ | ٢٦,٣ | ٢,٨٣ | ٥٦,٦ | ١,٥٠ |

من خلال الجدول رقم (١٣) نجد أن أعلى العبارات من حيث درجة الرضا هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٨) بمتوسط قدره (٤,٢٠)حيث تنص على " التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة واستشعار موقف المربي المتسم بالرابطة الأبوية وظهور الأثر التربوي على الطلاب " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٠٨معلماً (٤٣%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ١٠٧معلماً (٤٢,٦%)، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ١٧معلماً (٦,٨% ) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ١٥معلماً (٦% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيارمنخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٤ معلمين (١,٦% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٤,٢٠، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٩) بمتوسط قدره (٤,١١)حيث تنص على " اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ١١٧معلماً (٤٦,٦%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٦٦معلماً (٢٦,٣%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٥٠ معلماً (١٩,٩% ) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ١٥معلماً (٦% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٤,١١ وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٠) بمتوسط قدره (٣,٩٣)حيث تنص على " محافظة المعلم على أوقات الدوام " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ٩٣ معلماً (٣٧,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٨٥معلماً (٣٣,٩%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٣٩معلماً (١٥,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٣١معلماً (١٢,٤%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٩٣ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٢) بمتوسط قدره (٣,٨٦)حيث تنص على " اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٨٦معلماً (٣٤,٣%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ٧٥معلماً (٢٩,٩%)، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٧٣معلماً (٢٩,١%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ١٥معلماً (٦% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم معلمان (٠,٨% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٨٦ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٣) بمتوسط قدره (٣,٧٩) حيث تنص على " استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار

عالية حيث بلغ عددهم ١١٩معلماً (٤٧,٤%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ٥٩ معلماً (٢٣,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٣٩معلماً (١٥,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٣٠معلماً (١٢% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداًحيث بلغ عددهم ٤معلمين (١,٦% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٧٩ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

كما أن أدنى العبارات من حيث درجة الرضا هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٣) بمتوسط قدره (٢,٨٣)حيث تنص على " عدد أيام الغياب للمعلم " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٦٦معلماً (٢٦,٣% ) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٥٤معلماً (٢١,٥% ) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ٥٣ معلماً (٢١,١ %) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٤١معلماً (١٦,٣% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٣٧معلماً (١٤,٧% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٢,٨٣ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (١) بمتوسط قدره (٣,١٣)حيث تنص على " درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن (٨٦) درجة " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٩٥معلماً (٣٧,٨%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٧٩معلماً (٣١,٥%)، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٦٣معلماً (٢٥,١%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداًحيث بلغ عددهم ١١معلماً (٤,٤%) ،وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,١٣ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٧) بمتوسط قدره (٣,٢٤)حيث تنص على " اهتمام المعلم بالنمو المهني والمعرفي " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٨٧ معلماً (٣٤,٧%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٨٤ معلماً (٣٣,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة  حيث بلغ عددهم ٣٩معلماً (١٥,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداً حيث بلغ عددهم ٢٤معلماً (٩,٦%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ١٧معلماً (٦,٨%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٢٤ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٤) بمتوسط قدره (٣,٣٠)حيث تنص على " تعاون المعلم مع لجنة التوجيه و الإرشاد بالمدرسة " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٩٧معلماً (٣٨,٦% ) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ٤٩معلماً (١٩,٥% ) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٤٨معلماً (١٩,١%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداًحيث بلغ عددهم ٣٥معلماً (١٣,٩% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٢٢معلماً (٨,٨% ) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٣٠ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٤) بمتوسط قدره (٣,٣٥)حيث تنص على " قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٣) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار متوسطة حيث بلغ عددهم ١٠٧معلماً (٤٢,٦%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية حيث بلغ عددهم ٦٢ معلماً (٢٤,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة حيث بلغ عددهم ٤٢ معلماً (١٦,٧%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار عالية جداًحيث بلغ عددهم ٣٧ معلماً (١٤,٧%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا المعيار منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا المعيار ٣,٣٥ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا المعيار يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

وفيما يلي جدول رقم (١٤) حيث سيقوم الباحث بعرض لترتيب فقرات الجزء الثاني من المحور الأول للدراسة المتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية تنازلياً حسب المتوسط الحساب :

جدول رقم ( ١٤ )

السؤال الثاني : ترتيب عبارات درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

| ترتيب العبارة حسب المتوسط الحسابي | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة . | ٤,٢٠ | ٠,٩١٧ | ٨ |
| ٢ | اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته . | ٤,١١ | ١,٠٠ | ٩ |
| ٣ | محافظة المعلم على أوقات الدوام. | ٣,٩٣ | ١,٠٦ | ١٠ |
| ٤ | اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب . | ٣,٨٦ | ٠,٩٤١ | ١٢ |
| ٥ | استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم . | ٣,٧٩ | ٠,٩٨٦ | ١٣ |
| ٦ | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها للطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات . | ٣,٧٥ | ١,٠٤ | ٣ |
| ٧ | عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات . | ٣,٧٣ | ١,٢١ | ٦ |
| ٨ | قدرة المعلم على التنويع في طرائق التدريس . | ٣,٧٢ | ٠,٩٦١ | ٥ |
| ٩ | حرص المعلم على جودة الناتج التعليمي . | ٣,٦٨ | ١,٠١ | ٢ |
| ١٠ | تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء . | ٣,٦٣ | ١,٠٣ | ١١ |
| ١١ | قدرة المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها . | ٣,٣٥ | ٠,٩٦٦ | ٤ |
| ١٢ | تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة . | ٣,٣٠ | ١,١٨ | ١٤ |
| ١٣ | اهتمام المعلم بالنمو المهني و المعرفي . | ٣,٢٤ | ١,٠٥ | ٧ |
| ١٤ | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة . | ٣,١٣ | ٠,٨٨١ | ١ |
| ١٥ | عدد أيام الغياب . | ٢,٨٣ | ١,٥٠ | ١٥ |
| | المتوسط العام | ٣,٦٢ | | |

ويلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن الفقرات المرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي من الفقرة (١ – ١١) جاءت في المرتبة الأولى متسلسلة على التوالى بمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢٠ – ٣,٣٥ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية درجة عالية ، أما الفقرات من (١٢ – ١٥ ) فقد جاءت في المرتبة الثانية متسلسلة على التوالي بمتوِسط حسابي يتراوح بين (٣,٣٠ – ٢,٨٣ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية درجة متوسطة ، و بما أن جميع عبارات هذا المحور حصلت على متوسطات متفاوته بين العالي و المتوسط فهذا يدل على ارتفاع درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية ( بنود تقويم الأداء ) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٦٢) ، وهذا ما تؤكده دراسة الزهراني ( ١٤٢٤هـ ) التي كان من أبرز نتائجها أن جميع بنود بطاقة تقويم معلمي الصفوف المبكرة المعمول بها حالياً حصلت على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي درجة رضا عالية لدى مجتمع الدراسة حيث حصلت على متوسط عام ممتاز مقداره ( ٩٠,٣) . وربما يرجع السبب في ارتفاع درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية إلى شمولية تلك المعايير ومراعاتها لجميع جوانب العملية التعليمية حيث نجدها تهتم بالمعلم والطالب والمنهج مما يجعلها قادرة على إبراز الفروق الفردية بين المعلمين في الأداء الوظيفي في جو يسودة روح التنافس والتجديد والإبتكار .

## المحور الثاني

### الجزء الأول :

ويتضمن الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة :

ما درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لجميع العبارات من ( ١٦-٤٢) الخاصة بدرجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية ، ومن خلال الجدول رقم (١٥) تم الحصول على النتائج التالية التي توضح استجابات أفراد العينة تجاه الجزء الأول من المحور الثاني والمتعلق بدرجة ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية :

جدول رقم ( ١٥ )

السؤال الثالث : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية

| م | العبارة | دائماً | | غالباً | | أحياناً | | نادراً | | أبداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ١٦ | تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين . | ١٥ | ٦ | ٣٤ | ١٣,٥ | ٦٠ | ٢٣,٩ | ١١٧ | ٤٦,٦ | ٢٥ | ١٠ | ٢,٥٩ | ٥١,٨ | ١,٠٤ |
| ١٧ | منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم . | ٧٧ | ٣٥,٧ | ١٠٤ | ٤١,٤ | ٤٤ | ١٧,٥ | ١٩ | ٧,٦ | ٧ | ٢,٨ | ٣,٩٠ | ٧٨ | ١,٠١ |
| ١٨ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في التدريس الليلي وحملات محو الأمية . | ٨ | ٣,٢ | ٢٣ | ٩,٢ | ٦٦ | ٢٦,٣ | ٧٠ | ٢٧,٩ | ٨٤ | ٣٣,٥ | ٢,٢١ | ٤٤,٢ | ١,١٠ |
| ١٩ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الانتظار . | ٢٤ | ٩,٦ | ٢٢ | ٨,٨ | ٣٩ | ١٥,٥ | ١٢٨ | ٥١ | ٣٨ | ١٥,١ | ٢,٤٧ | ٤٩,٤ | ١,١٤ |
| ٢٠ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى . | ٦٤ | ٢٥,٥ | ٢٢ | ٨,٨ | ٤٦ | ١٨,٣ | ٧٠ | ٢٧,٩ | ٤٩ | ١٩,٥ | ٢,٩٣ | ٥٨,٢ | ١,٤٧ |
| ٢١ | تقديم خطابات الشكر للمعلمين المحفزين . | ٦ | ٢,٤ | ٥١ | ٢٠,٣ | ٦٦ | ٢٦,٣ | ١٠٤ | ٤١,٤ | ٢٤ | ٩,٦ | ٢,٦٥ | ٥٣ | ٠,٩٨٦ |
| ٢٢ | حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل . | ٤٠ | ١٥,٩ | ٨٨ | ٣٥,١ | ٤٠ | ١٥,٩ | ٧٧ | ٣٠,٧ | ٦ | ٢,٤ | ٣,٣١ | ٦٦,٢ | ١,١٣ |
| ٢٣ | تكريم المعلمين المحفزين خلال المناسبات العامة | ٢٠ | ٨ | ٥٣ | ٢١,١ | ٦٤ | ٢٥,٥ | ٥٧ | ٢٢,٧ | ٥٧ | ٢٢,٧ | ٢,٦٩ | ٥٣,٨ | ١,٢٦ |
| ٢٤ | نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك | ٣ | ١,٢ | ١٧ | ٦,٨ | ٣٠ | ١٢ | ١٠٢ | ٤٠,٦ | ٩٩ | ٣٩,٤ | ١,٩٠ | ٣٨ | ٠,٩٤١ |
| ٢٥ | الاستفادة من خبرات المعلمين المحفزين | ١٥ | ٦ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٧٩ | ٣١,٥ | ٩٦ | ٣٨,٢ | ٢٢ | ٨,٨ | ٢,٧٢ | ٥٤,٤ | ١,٠٣ |
| ٢٦ | حصول المعلمين المحفزين على دورات تدريبية متخصصة | ٢٠ | ٨ | ١٧ | ٦,٨ | ١٠٠ | ٣٩,٨ | ٦٣ | ٢٥,١ | ٥١ | ٢٠,٣ | ٢,٥٧ | ٥١,٤ | ١,١٢ |
| ٢٧ | ترشيح المعلمين المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية | ١٠ | ٤ | ٢٠ | ٨ | ٥٠ | ١٩,٩ | ٦٦ | ٢٦,٣ | ١٠٥ | ٤١,٨ | ٢,٠٦ | ٤١,٢ | ١,١٤ |
| ٢٨ | استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي | ٣ | ١,٢ | ٢٩ | ١١,٦ | ٢٥ | ١٠ | ٩٦ | ٣٨,٢ | ٩٨ | ٣٩ | ١,٩٨ | ٣٩,٦ | ١,٠٣ |
| ٢٩ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في النقل من مدرسة إلى أخرى | ١٤ | ٥,٦ | ٣٣ | ١٣,١ | ٦٥ | ٢٥,٩ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٧٨ | ٣١,١ | ٢,٣٧ | ٤٧,٤ | ١,٢١ |
| ٣٠ | منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية | ٣ | ١,٢ | ٤٧ | ١٨,٧ | ٢٢ | ٨,٨ | ٨ | ٣,٢ | ١٧١ | ٦٨,١ | ١,٨٢ | ٣٦,٤ | ١,٢٦ |
| ٣١ | مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة | ٣ | ١,٢ | ١١ | ٤,٤ | ٢٤ | ٩,٦ | ٤٢ | ١٦,٧ | ١٧١ | ٦٨,١ | ١,٥٤ | ٣٠,٨ | ٠,٩٢١ |

جدول رقم ( ١٥ )

تابع السؤال الثالث : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية

| م | العبارة | دائماً | | غالباً | | أحياناً | | نادراً | | أبداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ٣٢ | منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة | ٢٨ | ١١,٢ | ٨ | ٣,٢ | ١١ | ٤,٤ | ٢٦ | ١,٤ | ١٧٨ | ٧٠,٩ | ١,٧٣ | ٣٤,٦ | ١,٣٥ |
| ٣٣ | تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية | ٦٣ | ٢٥,١ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٥٤ | ٢١,٥ | ٦٧ | ٢٦,٧ | ٢٨ | ١١,٢ | ٣,١٧ | ٦٣,٤ | ١,٣٦ |
| ٣٤ | حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية | ٦٣ | ٢٥,١ | ٤٠ | ١٥,٩ | ٤٢ | ١٦,٧ | ٧٤ | ٢٩,٥ | ٣٢ | ١٢,٧ | ٣,١١ | ٦٢,٢ | ١,٤٠ |
| ٣٥ | توفير جميع متطلبات العمل التي تسهم في تحسين أداء معلم الصفوف الأولية لعمله | ٣ | ١,٢ | ٥١ | ٢٠,٣ | ٧٩ | ٣١,٥ | ٧٩ | ٣١,٥ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٢,٦٠ | ٥٢ | ١,٠٢ |
| ٣٦ | تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين | ٢٢ | ٨,٨ | ٣٧ | ١٤,٧ | ٤٦ | ١٨,٣ | ٥٠ | ١٩,٩ | ٩٦ | ٣٨,٢ | ٢,٣٦ | ٤٧,٢ | ١,٣٥ |
| ٣٧ | إعفاء معلمي الصفوف الأولية غير المحفزين من تدريس الصفوف الأولية | ١٠ | ٤ | ٣١ | ١٢,٤ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٨١ | ٣٢,٨ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٢,٣٩ | ٤٧,٨ | ١,١٠ |
| ٣٨ | تنوع الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بين المادية والمعنوية | ٢٥ | ١٠ | ٣ | ١,٢ | ٢٩ | ١١,٦ | ١١٤ | ٤٥,٤ | ٨٠ | ٣١,٩ | ٢,١٢ | ٤٢,٤ | ١,١٧ |
| ٣٩ | تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل | ٣ | ١,٢ | ٢٠ | ٨ | ٧٣ | ٢٩,١ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٩٤ | ٣٧,٥ | ٢,١١ | ٤٢,٢ | ١,٠٤ |
| ٤٠ | ترقي المعلم في الكادر التعليمي نتيجة حصوله على الحوافز التشجيعية | ٢٢ | ٨,٨ | ٢٠ | ٨ | ٣٣ | ١٣,١ | ٥٢ | ٢٠,٧ | ١٢٤ | ٤٩,٤ | ٢,٠٧ | ٤١,٤ | ١,٣٢ |
| ٤١ | مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | ١١ | ٤,٤ | ١٩ | ٧,٦ | ٥٠ | ١٩,٩ | ٤٠ | ١٥,٩ | ١٣١ | ٥٢,٢ | ١,٩٦ | ٣٩,٢ | ١,١٩ |
| ٤٢ | تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين | ٢٣ | ٩,٢ | ٢٦ | ١٠,٤ | ٣٠ | ١٢ | ١٩ | ٧,٦ | ١٥٣ | ٦١ | ١,٩٩ | ٣٩,٨ | ١,٤١ |

ومن خلال الجدول رقم ( ١٥ ) نجد أن أعلى العبارات من حيث درجة الممارسة هي:

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧) بمتوسط قدره (٣,٩٠) حيث تنص على "منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم " ويظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم غالباًحيث بلغ عددهم ١٠٤معلماً (٤١,٤% ) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٧٧معلماً (٣٠,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٤٤ معلماً (١٧,٥% ) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة الخافز نادراً حيث بلغ عددهم ١٩معلماً (٧,٦%) ، وأخيراً من يرون عدم ممارسة هذا الحافزحيث بلغ عددهم ٧معلمين (٢,٨%)من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ٣,٩٠، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة مرتفعة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٢) بمتوسط قدره (٣,٣١)حيث تنص على "حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم غالباً حيث بلغ عددهم ٨٨معلماً (٣٥,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز نادراً حيث بلغ عددهم ٧٧معلماً (٣٠,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٤٠ معلماً (١٥,٩%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٤٠معلماً (١٥,٩%) ، وأخيراً من يرون عدم ممارسة هذا الحافزحيث بلغ عددهم ٦معلمين (٢,٤%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ٣,٣١ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة متوسطة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣٣) بمتوسط قدره (٣,١٧)حيث تنص على " تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم نادراً حيث بلغ عددهم٦٧معلماً (٢٦,٧%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٦٣معلماً (٢٥,١ %) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٥٤معلماً (٢١,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباًحيث بلغ عددهم ٣٩معلماً (١٥,٥%) ، وأخيراً من يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ٢٨معلماً(١١,٢%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز٣,١٧ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة متوسطة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (٣٤) بمتوسط قدره (٣,١١)حيث تنص على " حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم نادراً حيث بلغ عددهم ٧٤ معلماً (٢٩,٥%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزدائماً حيث بلغ عددهم ٦٣معلماً (٢٥,١%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٤٢معلماً (١٦,٧%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزغالباً حيث بلغ عددهم ٤٠معلماً(١٥,٩%) ، وأخيراً من يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ٣٢معلماً(١٢,٧%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ٣,١١، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة متوسطة.

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢٠ ) بمتوسط قدره (٢,٩٣) حيث تنص على " عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد

العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم نادراً حيث بلغ عددهم ٧٠معلماً (٢٧,٩% ) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٦٤معلماً (٢٥,٥%) ، ويليهم من يرون عدم ممارسة هذا الحافزحيث بلغ عددهم ٤٩معلماً (١٩,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٤٦معلماً (١٨,٣%) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباًحيث بلغ عددهم ٢٢معلماً (٨,٨%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ٢,٩٣، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة متوسطة .

كما أن أدنى العبارات من حيث درجة الممارسة هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٣١) بمتوسط قدره (١,٥٤)حيث تنص على " مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ١٧١معلماً (٦٨,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز نادراًحيث بلغ عددهم ٤٢معلماً (١٦,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٢٤معلماً (٩,٦%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباًحيث بلغ عددهم ١١معلماً (٤,٤%) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز١,٥٤ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة منخفضة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٢) بمتوسط قدره (١,٧٣) حيث تنص على " منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ١٧٨معلماً (٧٠,٩%) ، ويليهم في الترتيب

بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزدائماًحيث بلغ عددهم ٢٨معلماً (١١,٢%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز نادراًحيث بلغ عددهم ٢٦معلماً (١٠,٤% ) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ١١معلماً (٤,٤% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباً حيث بلغ عددهم ٨معلمين (٣,٢%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ١,٧٣، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة منخفضة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣٠) بمتوسط قدره (١,٨٢)حيث تنص على "منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ١٧١معلماً (٦٨,١ %) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباً حيث بلغ عددهم ٤٧معلماً (١٨,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزأحياناً حيث بلغ عددهم ٢٢معلماً (٨,٨%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز نادراً حيث بلغ عددهم ٨معلماً (٣,٢%) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز١,٨٢ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة منخفضة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٤) بمتوسط قدره (١,٩٠)حيث تنص على " نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز تتم نادراً حيث بلغ عددهم ١٠٢معلماً (٤٠,٦% ) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم ممارسة هذا الحافز حيث بلغ عددهم ٩٩معلماً (٣٩,٤% ) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزأحياناً حيث بلغ عددهم ٣٠معلماً (١٢% ) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباً حيث بلغ

عددهم ١٧معلماً (٦,٨% ) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافزدائماً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز ١,٩٠ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة منخفضة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٤١) بمتوسط قدره (١,٩٦)حيث تنص على " مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم ممارسة هذا الحافز تتم حيث بلغ عددهم ١٣١معلماً (٥٢,٢ %) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز أحياناً حيث بلغ عددهم ٥٠معلماً (١٩,٩%) ، ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز نادراً حيث بلغ عددهم ٤٠معلماً (١٥,٩%) ،ويليهم من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز غالباً حيث بلغ عددهم ١٩معلماً (٧,٦%) ، وأخيراً من يرون أن درجة ممارسة هذا الحافز دائماً حيث بلغ عددهم ١١معلمين (٤,٤%) من أفراد العينة .وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه ممارسة الإدارة المدرسية لهذا الحافز١,٩٦ ، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يمارس بدرجة منخفضة .

وفيما يلي جدول رقم (١٦) حيث سيقوم الباحث بعرض لترتيب فقرات الجزء الأول من المحور الثاني للدراسة المتعلق بدرجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي :

جدول رقم ( ١٦ )

السؤال الثالث : ترتيب عبارات درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم . | ٣,٩٠ | ١,٠١ | ١٧ |
| ٢ | حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل . | ٣,٣١ | ١,١٣ | ٢٢ |
| ٣ | تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية | ٣,١٧ | ١,٣٦ | ٣٣ |
| ٤ | حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية | ٣,١١ | ١,٤٠ | ٣٤ |
| ٥ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى | ٢,٩٣ | ١,٤٧ | ٢٠ |
| ٦ | الإستفادة من خبرات المعلمين المحفزين | ٢,٧٢ | ١,٠٣ | ٢٥ |
| ٧ | تكريم المعلمين المحفزين خلال المناسبات العامة | ٢,٦٩ | ١,٢٦ | ٢٣ |
| ٨ | تقديم خطابات الشكر للمعلمين المحفزين | ٢,٦٥ | ٠,٩٨٦ | ٢١ |
| ٩ | توفير جميع متطلبات العمل التي تسهم في تحسين أداء معلم الصفوف الأولية لعمله | ٢,٦٠ | ١,٠٢ | ٣٥ |
| ١٠ | تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين | ٢,٥٩ | ١,٠٤ | ١٦ |
| ١١ | حصول المعلمين المحفزين على دورات تدريبية متخصصة | ٢,٥٧ | ١,١٢ | ٢٦ |
| ١٢ | عدم تكليف المعلمين المحفزين با لإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الإنتظار | ٢,٤٧ | ١,١٤ | ١٩ |
| ١٣ | إعفاء معلمي الصفوف الأولية غير المحفزين من تدريس الصفوف الأولية | ٢,٣٩ | ١,١٠ | ٣٧ |
| ١٤ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في النقل من مدرسة إلى أخرى | ٢,٣٧ | ١,٢١ | ٢٩ |
| ١٥ | تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين | ٢,٣٦ | ١,٣٥ | ٣٦ |
| ١٦ | إعطاء الولوية للمعلمين المحفزين في التدريس الليلي وحملات محو الأمية | ٢,٢١ | ١,١٠ | ١٨ |
| ١٧ | تنوع الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بين المادية والمعنوية | ٢,١٢ | ١,١٧ | ٣٨ |
| ١٨ | تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل | ٢,١١ | ١,٠٤ | ٣٩ |
| ١٩ | ترقي المعلم في الكادر التعليمي نتيجة حصوله على الحوافز التشجيعية | ٢,٠٧ | ١,٣٢ | ٤٠ |
| ٢٠ | ترشيح المعلمين المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية | ٢,٠٦ | ١,١٤ | ٢٧ |

جدول رقم ( ١٦ )

تابع السؤال الثالث : ترتيب عبارات درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ٢١ | تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين | ١,٩٩ | ١,٤١ | ٤٢ |
| ٢٢ | استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي | ١,٩٨ | ١,٠٣ | ٢٨ |
| ٢٣ | مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | ١,٩٦ | ١,١٩ | ٤١ |
| ٢٤ | نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك | ١,٩٠ | ٠,٩٤١ | ٢٤ |
| ٢٥ | منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية | ١,٨٢ | ١,٢٦ | ٣٠ |
| ٢٦ | منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة | ١,٧٣ | ١,٣٥ | ٣٢ |
| ٢٧ | مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة | ١,٥٤ | ٠,٩٢١ | ٣١ |
| | المتوسط العام | ٢,٤٢ | | |

ويلاحظ من الجدول رقم (١٦) الذي يوضح الترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي للفقرات التابعة لمحور درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية تجاه معلمي الصفوف الأولية أن الفقرة الأولى رقم ( ١ ) جاءت في المرتبة الأولى بين بقية الحوافز من حيث الممارسة بمتوسط بلغ ( ٣,٩٠ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن الإدارة المدرسية تمنح معلمي الصفوف الأولية حافز الإجازة مباشرة مع الطلاب بدرجة عالية ، وربما يعود السبب في ذلك لإدراك الإدارة المدرسية بأهمية هذا الحافز بإعتبار أن تقييم طلاب الصفوف الأولية ينتهي قبل بدء الإختبارات النهائية لبقية الطلاب في المراحل الدراسية الأخرى مما يعني إنتهاء معلمي الصفوف الأولية من القيام بأعبائهم التدريسية قبل نهاية الفترة الزمنية المخصصة لإنتهاء أعمال معلمي المراحل الدراسية الأخرى عليه فإن منح معلم الصفوف الأولية اجازتة بصورة مباشرة مع طلابه تشكل حافزاً مهماً لمعلمي الصفوف الأولية ودافعاً كبيراً لبذل المزيد من الجهد والعطاء في تدريس هذه المرحلة ، وهذه النتيجة تنسجم مع النتائج التي وردت ضمن دراسة علوي(١٤٠٩هـ) والتي كان من أبرز ما جاء فيها التأكيد على أهمية الحوافز المستمدة من المهنة . أما الفقرات من (٢ – ١١) فقد جاءت في المرتبة الثانية متسلسلة على التوالى بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٣١– ٢,٥٧) وهذا يعطي مؤشراً بأن الإدارة المدرسية تمارس هذه الحوافز نحو معلمي الصفوف الأولية بدرجة متوسطة ، أما الفقرات من (١٢ – ٢٧ ) فقد جاءت في المرتبة الثالثة متسلسلة على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح بين ( ٢,٤٧ – ١,٥٤ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن الإدارة المدرسية تمارس هذه الحوافز نحو معلمي الصفوف الأولية بدرجة منخفضة ، وبما أن الغالبية العظمى لعبارات هذا المحور قد حصلت على متوسطات متفاوتة بين المتوسط والمنخفض فهذا يدل على انخفاض درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ( ٢,٤٢) وربما يعود السبب في ذلك إلى انخفاض درجة تأهيل وإعداد بعض القيادات التربوية في المدارس مما يترتب عليه عدم دقة وموضوعية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والذي يترتب عليه حرمان شريحة كبيرة من معلمي

الصفوف الأولية من بعض الحوافز التي وردت في النظام ، وهذه النتيجة تنسجم مع النتائج التي وردت ضمن دراسة القبلان وعون (١٤٠٢هـ) والتي كان من ابرز ما جاء فيها من نتائج أن عدم وجود موضوعية في عملية تقييم الأداء الوظيفي يترتب عليه عدم امكانية ممارسة الحوافز بالصورة المطلوبة ، كما أن إنخفاض ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز الواردة في الفقرات من (١٢-٢٧) ينسجم مع النتائج الواردة ضمن دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢هـ) والتي كان من ابرز نتائجهاضعف فرصة ترقية المعلمين وقصور في برامج التدريب الخاصة بهم و وجود قصور في استخدام تقارير الكفاية وصلاحيات العمل ، كما أن هذه النتائج تتفق مع ما جاء في دراسة كحلان ( ١٤٠٢هـ) والتي كان من ابرز نتائجها عدم وجود عناية بالحوافز المادية للمعلم وكذلك عدم الإهتمام بمشاركة المعلم في صنع القرار التربوي ، كما أن هذه النتائج تتفق مع ما جاء في دراسة عبد الوهاب (١٤٠٣هـ) والتي كان من ابرز نتائجها وجود مشكلات في عملية تطبيق نظام الحوافز وانخفاض اعداد الموظفين المستفيدين من ذلك نتيجة عدم وجود دقة في عملية تقييم الأداء الوظيفي .

## المحور الثاني

### الجزء الثاني :

ويتضمن الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة :

ما درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لجميع العبارات من ( ١٦-٤٢) الخاصة بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز ، ومن خلال الجدول رقم (١٧) تم الحصول على النتائج التالية التي توضح استجابات أفراد العينة تجاه الجزء الثاني من المحور الثاني والمتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز :

جدول رقم ( ١٧ )

السؤال الرابع : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية .

| م | العبارة | عالية جداً | | عالية | | متوسطة | | منخفضة | | منخفضة جداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ١٦ | تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين . | ٧٦ | ٣٠,٣ | ٢٦ | ١٠,٤ | ٧٢ | ٢٨,٧ | ٧٤ | ٢٩,٥ | ٣ | ١,٢ | ٣,٣٩ | ٦٧,٨ | ١,٢٣ |
| ١٧ | منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم . | ٩٨ | ٣٩ | ٣٤ | ١٣,٥ | ٩١ | ٣٦,٣ | ١٧ | ٦,٨ | ١١ | ٤,٤ | ٣,٧٦ | ٧٥,٢ | ١,١٧ |
| ١٨ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في التدريس الليلي وحملات محو الأمية . | ١٥ | ٦ | ٥٩ | ٢٣,٥ | ٨٨ | ٣٥,١ | ٣٠ | ١٢ | ٥٩ | ٢٣,٥ | ٢,٧٧ | ٥٥,٤ | ١,٢٢ |
| ١٩ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الإنتظار . | ٣٩ | ١٥,٥ | ٢٦ | ١٠,٤ | ١٠٥ | ٤١,٨ | ٥٨ | ٢٣,١ | ٢٣ | ٩,٢ | ٣,٠٠ | ٦٠ | ١,١٥ |
| ٢٠ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى . | ٩٨ | ٣٩ | ١٥ | ٦ | ٨١ | ٣٢,٣ | ٢٧ | ١٠,٨ | ٣٠ | ١٢ | ٣,٤٩ | ٦٩,٨ | ١,٤٠ |
| ٢١ | تقديم خطابات الشكر للمعلمين المحفزين . | ٢١ | ٨,٤ | ١٠٠ | ٣٩,٨ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٥٧ | ٢٢,٧ | ١٢ | ٤,٨ | ٣,٢٤ | ٦٤,٨ | ١,٠٥ |
| ٢٢ | حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل . | ٣٠ | ١٢ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٨٨ | ٣٥,١ | ٦٩ | ٢٧,٥ | ٣ | ١,٢ | ٣,١٨ | ٦٣,٦ | ١,٠١ |
| ٢٣ | تكريم المعلمين المحفزين خلال المناسبات العامة | ٦١ | ٢٤,٣ | ٢٣ | ٩,٢ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٧٥ | ٢٩,٩ | ٢٤ | ٩,٦ | ٣,٠٩ | ٦١,٨ | ١,٣٢ |
| ٢٤ | نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك | ١٠ | ٤ | ٤٥ | ١٧,٩ | ٧٢ | ٢٨,٧ | ٨٩ | ٣٥,٥ | ٣٥ | ١٣,٩ | ٢,٦٢ | ٥٢,٤ | ١,٠٦ |
| ٢٥ | الإستفادة من خبرات المعلمين المحفزين | ١٠ | ٤ | ٥٢ | ٢٠,٧ | ٨٦ | ٣٤,٣ | ٩١ | ٣٦,٣ | ١٢ | ٤,٨ | ٢,٨٣ | ٥٦,٦ | ٠,٩٤٦ |
| ٢٦ | حصول المعلمين المحفزين على دورات تدريبية متخصصة | ٢٧ | ١٠,٨ | ١١ | ٤,٤ | ٩٧ | ٣٨,٦ | ١١٣ | ٤٥ | ٣ | ١,٢ | ٢,٧٨ | ٥٥,٦ | ٠,٩٦٤ |
| ٢٧ | ترشيح المعلمين المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية | ٧٧ | ٣٠,٧ | ٧ | ٢,٨ | ٤٨ | ١٩,١ | ٤٩ | ١٩,٥ | ٧٠ | ٢٧,٩ | ٢,٨٩ | ٥٧,٨ | ١,٦٠ |
| ٢٨ | استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي | ١٠ | ٤ | ٥٩ | ٢٣,٥ | ٢٣ | ٩,٢ | ٨٧ | ٣٤,٧ | ٧٢ | ٢٨,٧ | ٢,٤٠ | ٤٨ | ١,٢٤ |
| ٢٩ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في النقل من مدرسة إلى أخرى | ٥٥ | ٢١,٩ | ٤٨ | ١٩,١ | ٧٣ | ٢٩,١ | ٣٠ | ١٢ | ٤٥ | ١٧,٩ | ٣,١٥ | ٦٣ | ١,٣٧ |
| ٣٠ | منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية | ٢٣ | ٩,٢ | ٨٠ | ٣١,٩ | ١٩ | ٧,٦ | ٦١ | ٢٤,٣ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٢,٧٢ | ٥٤,٤ | ١,٣٩ |

جدول رقم ( ١٧ )

تابع السؤال الرابع : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية .

| م | العبارة | عالية جداً | | عالية | | متوسطة | | منخفضة | | منخفضة جداً | | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | المتوسط | النسبة % | |
| ٣١ | مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة | ٥٠ | ١٩,٩ | ٣٦ | ١٤,٣ | ٢٠ | ٨ | ٧٤ | ٢٩,٥ | ٧١ | ٢٨,٣ | ٢,٦٨ | ٥٣,٦ | ١,٥١ |
| ٣٢ | منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة | ٦٦ | ٢٦,٣ | ١٢ | ٤,٨ | ٥٢ | ٢٠,٧ | ٢٧ | ١٠,٨ | ٩٤ | ٣٧,٥ | ٢,٧١ | ٥٤,٢ | ١,٦٢ |
| ٣٣ | تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية | ٧٧ | ٣٠,٧ | ٨٩ | ٣٥,٥ | ٩ | ٣,٦ | ٦١ | ٢٤,٣ | ١٥ | ٦ | ٣,٦١ | ٧٢,٢ | ١,٣١ |
| ٣٤ | حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية | ١١ | ٤,٤ | ٧٤ | ٢٩,٥ | ٦٤ | ٢٥,٥ | ٧١ | ٢٨,٣ | ٣١ | ١٢,٤ | ٢,٨٥ | ٥٧ | ١,١١ |
| ٣٥ | توفير جميع متطلبات العمل التي تسهم في تحسين أداء معلم الصفوف الأولية لعمله | ١٢ | ٤,٨ | ٨٤ | ٣٣,٥ | ٦٤ | ٢٥,٥ | ٣٩ | ١٥,٥ | ٥٢ | ٢٠,٧ | ٢,٨٦ | ٥٧,٢ | ١,٢٢ |
| ٣٦ | تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين | ١٠ | ٤ | ٦٧ | ٢٦,٧ | ٥٥ | ٢١,٩ | ٥٩ | ٢٣,٥ | ٦٠ | ٢٣,٩ | ٢,٦٣ | ٥٢,٦ | ١,٢٢ |
| ٣٧ | إعفاء معلمي الصفوف الأولية غير المحفزين من تدريس الصفوف الأولية | ٢٩ | ١١,٦ | ٤٦ | ١٨,٣ | ١٠٦ | ٤٢,٢ | ٣٧ | ١٤,٧ | ٣٣ | ١٣,١ | ٣,٠١ | ٦٠,٢ | ١,١٥ |
| ٣٨ | تنوع الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بين المادية والمعنوية | ٤٩ | ١٩,٥ | ١١ | ٤,٤ | ٩٢ | ٣٦,٧ | ٤٩ | ١٩,٥ | ٥٠ | ١٩,٩ | ٢,٨٤ | ٥٦,٨ | ١,٣٤ |
| ٣٩ | تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل | ٦٧ | ٢٦,٧ | ٤٠ | ١٥,٩ | ٦٩ | ٢٧,٥ | ٤٢ | ١٦,٧ | ٣٣ | ١٣,١ | ٣,٢٦ | ٦٥,٢ | ١,٣٦ |
| ٤٠ | ترقي المعلم في الكادر التعليمي نتيجة حصوله على الحوافز التشجيعية | ٤٩ | ١٩,٥ | ٩ | ٣,٦ | ٩٣ | ٣٧,١ | ٤٣ | ١٧,١ | ٥٧ | ٢٢,٧ | ٢,٨٠ | ٥٦ | ١,٣٧ |
| ٤١ | مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | ١٠ | ٤ | ٥٩ | ٢٣,٥ | ٧١ | ٢٨,٣ | ٥٤ | ٢١,٥ | ٥٧ | ٢٢,٧ | ٢,٦٥ | ٥٣ | ١,١٨ |
| ٤٢ | تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين | ١٧ | ٦,٨ | ٣٣ | ١٣,١ | ٦٨ | ٢٧,١ | ٤٥ | ١٧,٩ | ٨٨ | ٣٥,١ | ٢,٣٩ | ٤٧,٨ | ١,٢٧ |

ومن خلال الجدول رقم (١٧) نجد أن أعلى العبارات من حيث درجة الرضا هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧) بمتوسط قدره (٣,٧٦) حيث تنص على "منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ٩٨معلماً (٣٩%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٩١معلماً (٣٦,٣%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٣٤معلماً (١٣,٥%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ١٧معلماً (٦,٨%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ١١معلماً (٤,٤%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز٣,٧٦، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة.

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٣) بمتوسط قدره (٣,٦١)حيث تنص على " تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم ( ١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٨٩معلماً (٣٥,٥%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ٧٧معلماً (٣٠,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٦١معلماً (٢٤,٣% ) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ١٥معلماً (٦%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٩معلمين (٣,٦%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٣,٦١، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٢٠) بمتوسط قدره (٣,٤٩) حيث تنص على " عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ٩٨معلماً (٣٩%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٨١معلماً (٣٢,٣%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداًحيث بلغ عددهم ٣٠معلماً (١٢%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٢٧ معلماً (١٠,٨%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ١٥معلماً (٦%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز٣,٤٩، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٦) بمتوسط قدره (٣,٣٩)حيث تنص على " تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين المحفزين " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ٧٦معلماً (٣٠,٣%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٧٤معلماً (٢٩,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٧٢معلماً (٢٨,٧%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٢٦معلماً (١٠,٤%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣معلمين (١,٢%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٣,٣٩، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٣٩) بمتوسط قدره (٣,٢٦)حيث تنص على " تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٦٩معلماً (٢٧,٥%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ٦٧معلماً (٢٦,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٤٢معلماً (١٦,٧%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٤٠ معلماً (١٥,٩%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣٣معلماً (١٣,١%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز٣,٢٦، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

كما أن أدنى العبارات من حيث درجة الرضا هي :

١- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٤٢) بمتوسط قدره (٢,٣٩)حيث تنص على " تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٨٨معلماً (٣٥,١%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٦٨معلماً (٢٧,١%)، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٤٥معلماً (١٧,٩% ) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٣٣معلماً (١٣,١%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٧معلماً (٦,٨%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٢,٣٩، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة

رضا منخفضة بين أفراد عينة الدراسة .

٢- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٨) بمتوسط قدره (٢,٤٠)حيث تنص على"استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٨٧معلماً (٣٤,٧%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٧٢معلماً (٢٨,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٥٩معلماً (٢٣,٥% ) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٢٣معلماً (٩,٢%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٢,٤٠، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا منخفضة بين أفراد عينة الدراسة .

٣- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٢٤) بمتوسط قدره (٢,٦٢)حيث تنص على" نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٨٩معلماً (٣٥,٥%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٧٢معلماً (٢٨,٧%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٤٥معلماً (١٧,٩%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٣٥معلماً (١٣,٩%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة ، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز٢,٦٢، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا متوسطة بين

أفراد عينة الدراسة .

٤- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (٣٦) بمتوسط قدره (٢,٦٣)حيث تنص على" تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٦٧معلماً (٢٦,٧%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٦٠معلماً (٢٣,٩%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٥٩معلماً (٢٣,٥% ) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٥٥معلماً (٢١,٩%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة ، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٢,٦٣، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

٥- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٤١) بمتوسط قدره (٢,٦٥)حيث تنص على" مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل " و يظهر من التكرارات في الجدول رقم (١٧) أن معظم أفراد العينة يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز متوسطة حيث بلغ عددهم ٧١معلماً (٢٨,٣%) ، ويليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية حيث بلغ عددهم ٥٩معلماً (٢٣,٥%) ، ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة جداً حيث بلغ عددهم ٥٧معلماً (٢٢,٧%) ،ويليهم من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز منخفضة حيث بلغ عددهم ٥٤معلماً (٢١,٥%) ، وأخيراً من يرون أن درجة الرضا عن هذا الحافز عالية جداً حيث بلغ عددهم ١٠معلمين (٤%) من أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة تجاه رضاهم عن هذا الحافز ٢,٦٥، وبذلك يمكن القول بأن هذا الحافز يحقق درجة رضا متوسطة بين أفراد عينة الدراسة .

وفيما يلي جدول رقم (١٨) حيث سيقوم الباحث بعرض لترتيب فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني للدراسة المتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز تنازلياً حسب المتوسط الحسابي :

جدول رقم ( ١٨ )

السؤال الرابع : ترتيب عبارات درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

| م | العبارة | المتوسط الحسابي المتوسط | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم . | ٣,٧٦ | ١,١٧ | ١٧ |
| ٢ | تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية | ٣,٦١ | ١,٣١ | ٣٣ |
| ٣ | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى . | ٣,٤٩ | ١,٤٠ | ٢٠ |
| ٤ | تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين . | ٣,٣٩ | ١,٢٣ | ١٦ |
| ٥ | تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل | ٣,٢٦ | ١,٣٦ | ٣٩ |
| ٦ | تقديم خطابات الشكر للمعلمين المحفزين . | ٣,٢٤ | ١,٠٥ | ٢١ |
| ٧ | حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل . | ٣,١٨ | ١,٠١ | ٢٢ |
| ٨ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في النقل من مدرسة إلى أخرى | ٣,١٥ | ١,٣٧ | ٢٩ |
| ٩ | تكريم المعلمين المحفزين خلال المناسبات العامة | ٣,٠٩ | ١,٣٢ | ٢٣ |
| ١٠ | إعفاء معلمي الصفوف الأولية غير المحفزين من تدريس الصفوف الأولية | ٣,٠١ | ١,١٥ | ٣٧ |
| ١١ | عدم تكليف المعلمين المحفزين با لإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الإنتظار . | ٣,٠٠ | ١,١٥ | ١٩ |
| ١٢ | ترشيح المعلمين المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية | ٢,٨٩ | ١,٦٠ | ٢٧ |
| ١٣ | توفير جميع متطلبات العمل التي تسهم في تحسين أداء معلم الصفوف الأولية لعمله | ٢,٨٦ | ١,٢٢ | ٣٥ |
| ١٤ | حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية | ٢,٨٥ | ١,١١ | ٣٤ |
| ١٥ | تنوع الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بين المادية والمعنوية | ٢,٨٤ | ١,٣٤ | ٣٨ |
| ١٦ | الاستفادة من خبرات المعلمين المحفزين | ٢,٨٣ | ٠,٩٤٦ | ٢٥ |

جدول رقم ( ١٨ )

تابع السؤال الرابع : ترتيب عبارات درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

| م | العبارة | المتوسط الحسابي المتوسط | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة في الإستبانة |
|---|---|---|---|---|
| ١٧ | ترقي المعلم في الكادر التعليمي نتيجة حصوله على الحوافز التشجيعية | ٢,٨٠ | ١,٣٧ | ٤٠ |
| ١٨ | حصول المعلمين المحفزين على دورات تدريبية متخصصة | ٢,٧٨ | ٠,٩٦٤ | ٢٦ |
| ١٩ | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في التدريس الليلي وحملات محو الأمية . | ٢,٧٧ | ١,٢٢ | ١٨ |
| ٢٠ | منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية | ٢,٧٢ | ١,٣٩ | ٣٠ |
| ٢١ | منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة | ٢,٧١ | ١,٦٢ | ٣٢ |
| ٢٢ | مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة | ٢,٦٨ | ١,٥١ | ٣١ |
| ٢٣ | مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | ٢,٦٥ | ١,١٨ | ٤١ |
| ٢٤ | تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين | ٢,٦٣ | ١,٢٢ | ٣٦ |
| ٢٥ | نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك | ٢,٦٢ | ١,٠٦ | ٢٤ |
| ٢٦ | استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي | ٢,٤٠ | ١,٢٤ | ٢٨ |
| ٢٧ | تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين | ٢,٣٩ | ١,٢٧ | ٤٢ |
| | المتوسط العام | | ٢,٩٥ | |

ويلاحظ من خلال الجدول رقم ( ١٨ ) أن الفقرات المرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي من الفقرة (١-٤) جاءت في المرتبة الأولى متسلسلة على التوالى بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٦-٣,٣٩ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه هذه الحوافز التشجيعية درجة عالية ، أما الفقرات من(٥-٢٥) فقد جاءت في المرتبة الثانية متسلسلة على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٢٦-٢,٦٢ ) وهذا يعطي مؤشراً بأن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه هذه الحوافز التشجيعية درجة متوسطة ، أما الفقرتان ( ٢٦ ) و ( ٢٧ ) فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التسلسل العام وفق المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٢,٤٠-٢,٣٩) وهذا يعطي مؤشراً على أن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه هذان الحافزان درجة منخفضة ، و بما أن غالبية عبارات هذا المحور حصلت على متوسطات حسابية متوسطة فهذا يدل على أن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية المقدمة لهم درجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢,٩٥) ، ويلاحظ من خلال تلك النتيجة بأن نظام الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية لم يحقق درجات رضا عالية لدى المعلمين وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة بخاري (١٤٠٧هـ) والتي كان من ابرز نتائجها عدم تحقيق اللائحة التعليمية موضوع دراستها تلك لهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملات في مجال التعليم ، وفي الوقت نفسه فإن هذه النتيجة تختلف عن ما جاء في دراسة باقازي ( ١٤٠٧) والتي كان من ابرز نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية عالية وبنسبة ٧٥,٢١% ، ويرى الباحث بأن السبب في عدم تحقيق نظام الحوافز التشجيعية الخاص بمعلمي الصفوف الأولية لدرجات رضا عالية يعود إلى عدم توفر بيئة العمل المناسبة لهذه الفئة من المعلمين حيث لاتتوفر المبانى المدرسية المناسبة في معظم المدارس الإبتدائية كما أن غالبية المدارس تفتقر إلى التجهيزات المادية المناسبة هذا بالإضافة إلى أن معظم المدارس الإبتدائية تعاني من زيادة أعداد الطلاب داخل القاعات الدراسية وهذه الأسباب كفيلة بالحد من تطبيق نظام الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف

الأولية ، وهذا الإتجاه يتفق مع ما جاء في دراسة عبد السلام (١٤٠٧هـ) التي كان من ابرز نتائجها وجود تأثيرللمشكلات الناتجة عن سوء التنظيم المدرسي ( ظروف العمل ) على رضا المعلمة بمهنة التدريس ، كما يرى الباحث بأن عدم تحقيق نظام الحوافز لمعدلات رضا عالية لدى المعلمين ربما يعود الى نوعية الأنماط القيادية السائدة والتي يغلب عليها ضعف الإعداد و التاهيل ، وهذا الإتجاه يتفق مع ما جاء في دراسة ميلر وآخرون (١٩٩٣) والتي كان من ابرز نتائجها وجود تأثير للنمط القيادي لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلم .

## المحور الثالث

ويتضمن الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة :

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الادارة المدرسية وبين درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل الارتباط سبيرمان spearman للكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة الممارسة الحالية للحوافز التشجيعية من قبل الادارة المدرسية وبين درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها ، والجدول (١٩) يوضح هذه العلاقة :

*جدول رقم ( ١٩ )

" معامل ارتباط سبيرمان بين درجة ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية و درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها "

| المحور | درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية | درجة رضا معلمي الصفوف تجاه الحوافز التشجيعية |
|---|---|---|
| معامل الارتباط | سبيرمان | سبيرمان |
| درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية | -- | - ٠,٠٣٩ |
| درجة رضا معلمي الصفوف تجاه الحوافز التشجيعية | - ٠,٠٣٩ | -- |

يلاحظ من الجدول رقم ( ١٩ ) وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الممارسة الحالية للحوافز التشجيعية من قبل الادارة المدرسية وبين درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاهها، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (-٠,٠٣٩) ، علماً بأن العديد من علماء الإحصاء ومنهم العقيلي والشايب (١٩٩٨م) يرون بأن معامل الإرتباط (+٠,٢) يعبر عن وجود علاقة ارتباطية ضعيفة ، ومن خلال ذلك فإن الباحث يرى بأن السبب في عدم وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الحوافز التشجيعية و الرضا عن تلك الحوافز يعود إلى عدم ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية بالصورة المطلوبة نتيجة وجود معوقات إدارية أومعوقات أخرى موجودة ضمن بيئة العمل والتي تساهم بدورها في عدم تطبيق لائحة الحوافز التشجيعية على معلمي الصفوف الأولية .

المحور الرابع

ويتضمن هذا المحور الإجابة على أسئلة الدراسة (السادس و السابع و الثامن والتاسع ) وجميعها تتعلق بالفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول والثاني ، وفيما يلي عرض لإجابات تلك الأسئلة :

إجابة السؤال السادس :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات : أ- الشهادة العلمية . ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم . ج- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .ح-المستوى الوظيفي .خ- الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم . ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين استجابات افراد العينة ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

* البعد الأول : الشهادة العلمية .

*جدول رقم ( ٢٠ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٥٨,٧٢٧ | ٢ | ٢٩,٣٦٤ | ٠,٢٥٨ | ٠,٧٧٣ |
| داخل المجموعات | ٢٨١٩٩,٤٧ | ٢٤٨ | ١١٣,٧٠٨ | | |
| المجموع الكلي | ٢٨٢٥٨,٢٠ | ٢٥٠ | | | |

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للشهادة العلمية ، حيث بلغت قيمة ف ( ٠,٢٥٨) ،أي أن هنالك تقارباً بين قيم متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب الشهادة العلمية .

* البعد الثاني : عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

*جدول رقم ( ٢١ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٣٣٣,٠٧٩ | ٣ | ٤٤٤,٠٢٦ | ٤,٠٧٣ | *٠,٠٠٨ |
| داخل المجموعات | ٢٦٩٢٦,١٢ | ٢٤٧ | ١٠٩,٠١٣ | | |
| المجموع الكلي | ٢٨٢٥٨,٢٠ | ٢٥٠ | | | |

●دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم ( ٢١ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، حيث بلغت قيمة ف(٤,٠٧٣)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، و يتضح من الجدول رقم (٢٢) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥) سنة على الذين بلغت خدمتهم من ( ٥-١٠)سنوات ، وربما يعود السبب في ذلك إلى زيادة خبرة المعلمين الذين بلغت خدمتهم من(١٠-١٥) سنة على المعلمين الذين بلغت خدمتهم من (٥-١٠) سنة .

*جدول رقم ( ٢٢ )

| عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم | أقل من ٥سنوات | من ٥ - ١٠ سنوات | من ١٠-١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | - | - | - | - |
| من ٥ - ١٠سنوات | - | - | - | - |
| من ١٠-١٥ سنة | - | * | - | - |
| من ١٥ سنة فأكثر | - | - | - | - |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الثالث : عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

*جدول رقم (٢٣)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٥٩٣٩,٥٣٠ | ٣ | ١٩٧٩,٨٤٣ | ٩,١٠٩ | ٠,٠٠٦* |
| داخل المجموعات | ٢٢٣١٨,٦٧ | ٢٤٧ | ٩٠,٣٥٩ | | |
| المجموع الكلي | ٢٨٢٥٨,٢٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٢٣ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية حيث بلغت قيمة ف (٩,١٠٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، و يتضح من الجدول رقم (٢٤) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في الصفوف الأولية من ( ١٠-١٥)سنوات على الذين بلغت خدمتهم أقل من (٥)سنوات و كذلك على الذين بلغت خدمتهم من(١٠-١٥) سنة ، وكذلك على الذين بلغت خدمتهم أكثر من (١٥)سنة ، وربما يعود السبب في ذلك إلى زيادة خبرة المعلمين من تلك الفئة في تدريس الصفوف الأولية مما ساهم في زيادة قدرة المعلم على الحكم بصورة أفضل على مدى تطبيق معايير الحوافز من قبل الإدارة المدرسية .

*جدول (٢٤)

| عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠–١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | – | – | – |
| من ٥ – ١٠ سنوات | – | – | – | – |
| من ١٠–١٥ سنة | * | – | * | * |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الرابع : المستوى الوظيفي .

*جدول رقم ( ٢٥ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣٠٣١,٧٢٨ | ٣ | ١٠١٠,٥٧٦ | ٩,٨٩٥ | ٠,٠١٤* |
| داخل المجموعات | ٢٥٢٢٦,٤٧ | ٢٤٧ | ١٠٢,١٣١ | | |
| المجموع الكلي | ٢٨٢٥٨,٢٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للمستوى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة ف (٩,٨٩٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب المستوى الوظيفي ، ويتضح من الجدول رقم (٢٦) نتائج اختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين عينوا في المستوى الوظيفي الأعلى مقارنة بغيرهم من المعلمين الذين عينوا في المستويات الأقل وظيفياً.

*جدول (٢٦)

| المستوى الوظيفي | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
|---|---|---|---|---|
| الثاني | – | – | – | – |
| الثالث | * | – | – | – |
| الرابع | * | * | – | – |
| الخامس | * | * | * | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الخامس : الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

*جدول رقم (٢٧)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١١٢٦,١٢٦ | ٢ | ٥٦٣,٠٦٣ | ٥,١٤٧ | ٠,٠٦٥ |
| داخل المجموعات | ٢٧١٣٢,٠٧ | ٢٤٨ | ١٠٩,٤٠٤ | | |
| المجموع الكلي | ٢٨٢٥٨,٢٠ | ٢٥٠ | | | |

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ،حيث بلغت قيمة ف (٥,١٤٧ ) ، أي أن هنالك تقارباً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بحسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

إجابة السؤال السابع :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية تعزى لمتغيرات : أ- الشهادة العلمية . ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم . ج- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .ح-المستوى الوظيفي . خ- الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم . ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين استجابات افراد العينة ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

* البعد الأول : الشهادة العلمية .

*جدول رقم (٢٨)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٣٩٦,٩٩٥ | ٢ | ٦٩٨,٤٩٧ | ٧,٠١٢ | ٠,٠٠١* |
| داخل المجموعات | ٢٤٧٠٣,٦٠ | ٢٤٨ | ٩٩,٦١١ | | |
| المجموع الكلي | ٢٦١٠٠,٦٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم ( ٢٨ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للشهادة العلمية حيث بلغت قيمة ف (٧,٠١٢) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه معايير الحوافز التشجيعية بحسب الشهادة العلمية ، ويتضح من الجدول رقم (٢٩) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين يحملون المؤهل الجامعي على المعلمين الذين يحملون المؤهل أقل من جامعي ، وكذلك وجود فروق لصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل الماجستير على المعلمين

الذين يحملون مؤهل أقل من ذلك ، وربما يعود السبب في ذلك إلى زيادة سنوات الإعداد الأكاديمي والتربوي بالنسبة للمعلمين الحاصلين على شهادة التعليم الجامعي والماجستير .

*جدول (٢٩)

| الشهادة العلمية | أقل من جامعي | جامعي | ماجستير |
|---|---|---|---|
| أقل من جامعي | – | – | – |
| جامعي | * | – | – |
| ماجستير | * | * | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الثاني : عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

جدول رقم (٣٠)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٠٥٨,٣٣٥ | ٣ | ٣٥٢,٧٧٨ | ٣,٤٨٠ | *٠,٠١٧ |
| داخل المجموعات | ٢٥٠٤٢,٢٦ | ٢٤٧ | ١٠١,٣٨٦ | | |
| المجموع الكلي | ٢٦١٠٠,٦٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٣٠ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، حيث بلغت قيمة ف (٣,٤٨٠)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه معايير الحوافز التشجيعية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، ويتضح من الجدول رقم (٣١ )نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجال التعليم من (٥–١٠) سنوات على الذين بلغت خدمتهم أقل من (٥) سنوات . وبما يعود السبب

في ذلك إلى زيادة خبرة المعلمين ضمن تلك الفئة مما ساهم في ارتفاع درجة قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل المختلفة .

*جدول ( ٣١ )

| عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠–١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | – | – | – |
| من٥ – ١٠سنوات | * | – | – | – |
| من ١٠–١٥ سنة | – | – | – | – |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الثالث : عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

*جدول رقم ( ٣٢ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣٠٥٧,٥٧٥ | ٣ | ١٠١٩,١٩٢ | ٧,٩٥٥ | *٠,٠١٣ |
| داخل المجموعات | ٢٣٠٤٣,٠٢ | ٢٤٧ | ٩٣,٢٩٢ | | |
| المجموع الكلي | ٢٦١٠٠,٦٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم ( ٣٢ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، حيث بلغت قيمة ف (٧,٩٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين

متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه معايير الحوافز التشجيعية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، ويتضح من الجدول رقم (٣٣) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت عددسنوات خدمتهم في الصفوف الأولية أقل من (٥)سنوات على الذين بلغت خدمتهم من (٥-١٠) سنوات، وكذلك وجود فروق لصالح الذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥) سنة على الذين بلغت خدمتهم من ( ٥-١٠) سنوات والذين بلغت خدمتهم أكثرمن (١٥) سنة ، وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمين الذين تقل خدمتهم عن (٥) سنوات بأهمية وجود نظام موضوعي للحوافز التشجيعية من خلال معايشتهم لبعض الإيجابيات الناتجة عن تطبيق نظام الحوافز التشجيعية وهم على رأس العمل ، وكذلك لرغبة الفئة الأخرى من المعلمين الذين بلغت خدماتهم من (١٠-١٥) سنة في وجود نظام يمكنهم من الحصول على الحوافز التشجيعية لكونهم لم يتمتعوا بها في بداية خدمتهم لهذه المرحلة .

جدول (٣٣)

| عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠-١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | * | – | – |
| من ٥ – ١٠سنوات | – | – | – | – |
| من ١٠-١٥ سنة | – | * | – | * |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الرابع : المستوى الوظيفي .

جدول رقم ( ٣٤ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣٠٥٩,٢٢٥ | ٣ | ١٠١٩,٧٤٢ | ١٠,٩٣١ | *٠,٠١٢٥ |
| داخل المجموعات | ٢٣٠٤١,٣٧ | ٢٤٧ | ٩٣,٢٨٥ | | |
| المجموع الكلي | ٢٦١٠٠,٦٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٣٤ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للمستوى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة ف (١٠,٩٣١) عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه معايير الحوافز التشجيعية بحسب المستوى الوظيفي، ويتضح من الجدول رقم (٣٥) نتائج اختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين عينوا على المستوى الوظيفي الأعلى مقارنة بغيرهم من المعلمين الذين عينوا في المستويات الأقل وظيفياً.

*جدول (٣٥)

| المستوى الوظيفي | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
|---|---|---|---|---|
| الثاني | - | - | - | - |
| الثالث | * | - | - | - |
| الرابع | * | * | - | - |
| الخامس | * | * | * | - |

* البعد الخامس : الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

جدول رقم (٣٦)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٣٧٠,٣٧٤ | ٣ | ٦٨٥,١٨٧ | ٦,٨٧١ | ٠,٠٦٢ |
| داخل المجموعات | ٢٤٧٣٠,٢٢ | ٢٤٧ | ٩٩,٧١٩ | | |
| المجموع الكلي | ٢٦١٠٠,٦٠ | ٢٥٠ | | | |

يتضح من الجدول رقم ( ٣٦ ) أنه لا يوجدفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ،حيث بلغت قيمة ف (٦,٨٧١) ، أي أن هنالك تقارباً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه معايير الحوافز التشجيعية بحسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

## إجابة السؤال الثامن :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات : أ- الشهادة العلمية ، ب-عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، ج- عدد سنوات الخدمةفي مجال الصفوف الأولية ، ح- المستوى الوظيفي ، خ- الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم؟
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين استجابات افراد العينة ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

* البعد الأول : الشهادة العلمية .

جدول رقم (٣٧)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٤٥١٤,١٢٠ | ٢ | ٢٢٥٧,٠٦٠ | ٦,٩٤١ | ٠,٠١٦٧* |
| داخل المجموعات | ٨٠٦٤٤,٤٧ | ٢٤٨ | ٣٢٥,١٧٩ | | |
| المجموع الكلي | ٨٥١٥٨,٥٩ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٣٧ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للشهادة العلمية حيث بلغت قيمة ف (٦,٩٤١ ) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابـات المعلمين تجاه درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية بحسب الشهادة العلمية ، ويتضح من الجدول رقم (٣٨) نتائج اختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى .

*جدول (٣٨)

| الشهادة العلمية | أقل من جامعي | جامعي | ماجستير |
|---|---|---|---|
| أقل من جامعي | – | – | – |
| جامعي | * | – | – |
| ماجستير | * | – | – |

* البعد الثاني : عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

*جدول رقم (٣٩ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٤٨٢٢,٥٨٦ | ٣ | ١٦٠٧,٥٢٩ | ٤,٩٤٢ | ٠,٠٠٢* |
| داخل المجموعات | ٨٠٣٣٦,٠٠ | ٢٤٧ | ٣٢٥,٢٤٧ | | |
| المجموع الكلي | ٨٥١٥٨,٥٩ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٣٩ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم حيث بلغت قيمة ف (٤,٩٤٢) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين تجاه درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، ويتضح من خلال جدول رقم (٤٠) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجال التعليم من (١٠-١٥) على الذين بلغت خدمتهم من ( ٥-١٠) وربما يعود السبب في ذلك إلى زيادة قدرة المعلم على التمييز بين ممارسات الأنماط القيادية للإدارة كلما زادة عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

*جدول رقم ( ٤٠ )

| عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠-١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | - | - | - | - |
| من ٥ – ١٠سنوات | - | - | - | - |
| من ١٠-١٥ سنة | - | * | - | - |
| من ١٥ سنة فأكثر | - | - | - | - |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الثالث : عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

جدول رقم ( ٤١ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢٩٩٣٩,٣ | ٣ | ٩٩٧٩,٧٨ | ٤,٦٤٠ | ٠,٠٢٣* |
| داخل المجموعات | ٥٥٢١٩,٢٥ | ٢٤٧ | ٢٢٣,٥٦٠ | | |
| المجموع الكلي | ٨٥١٥٨,٥٩ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم ( ٤١ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للعدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية حيث بلغت قيمة ف (٤,٦٤٠) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين تجاه درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، ويتضح من الجدول رقم (٤٢) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجال الصفوف الأولية أقل من (٥) سنوات و الذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥) على الذين خدمتهم من (٥-١٠) و الذين خدمتهم أكثر من (١٥) سنة ، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون تلك الفئات من المعلمين تملك درجة رضا أعلى حول معايير منح الحوافز مما جعلها أكثر اهتماما بتتبع ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز تجاه المعلمين في هذه المرحلة .

*جدول (٤٢)

| سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠–١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | * | – | * |
| من ٥ – ١٠سنوات | – | – | – | – |
| من ١٠–١٥ سنة | – | * | – | * |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الرابع : المستوى الوظيفي .

*جدول رقم (٤٣ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٤١٦٥٨,٠٩ | ٣ | ١٣٨٨٦,٠٣ | ٤,٨٤٦ | ٠,٠١٤* |
| داخل المجموعات | ٤٣٥٠٠,٥٠ | ٢٤٧ | ١٧٦,١١٥ | | |
| المجموع الكلي | ٨٥١٥٨,٥٩ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٤٣ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٤,٨٤٦) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين تجاه درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية بحسب المستوى الوظيفي ، ويتضح من الجدول رقم (٤٤) نتائج إختبار شيفية التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين تم تعيينهم ضمن المستوى الرابع والخامس على المعلمين الذين تم تعيينهم في المستوى الثاني والمستوى الثالث ، وربما يعود السبب في ذلك إلى ما

يتمتع به المعلمين الذين عينوا على المستويين الرابع والخامس من استقرار وظيفي جعلهم أكثر قدرة على تتبع ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز والحكم عليها بموضوعية .

*جدول (٤٤)

| المستوى الوظيفي | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
|---|---|---|---|---|
| الثاني | – | – | – | – |
| الثالث | – | – | – | – |
| الرابع | * | * | – | – |
| الخامس | * | * | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الخامس :الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

*جدول رقم ( ٤٥ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٥٢٧٩,٢٢٤ | ٢ | ٢٦٣٩,٦١٢ | ٨,١٩٥ | ٠,٠٣٥٨ * |
| داخل المجموعات | ٧٩٨٧٩,٣٧ | ٢٤٨ | ٣٢٢,٠٩٤ | | |
| المجموع الكلي | ٨٥١٥٨,٥٩ | ٢٥٠ | | | |

• دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٤٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للصف الدراسي الذي يدرسه المعلم حيث بلغت قيمة ف (٨,١٩٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين تجاه درجة ممارسة الحوافز من قبل الإدارة المدرسية بحسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم ، ويتضح من الجدول رقم (٤٦) نتائج اختبار

شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين يدرسون الصف الثاني والثالث

* جدول رقم ( ٤٦ )

| الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم | الأول | الثاني | الثالث |
|---|---|---|---|
| الأول | - | - | - |
| الثاني | * | - | - |
| الثالث | * | - | - |

## إجابة التساؤل التاسع :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز تعزى لمتغيرات : أ- الشهادة العلمية ، ب-عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم، ج-عددسنوات الخدمةفي مجال الصفوف الأولية ، ح-المستوى الوظيفي ، خ- الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين استجابات افراد العينة ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

* البعد الأول : الشهادة العلمية .

*جدول رقم (٤٧ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٦٠٨٧,٥٦ | ٢ | ٨٠٤٣,٧٧٩ | ٦,٥٣٠ | ٠,٠٢٨* |
| داخل المجموعات | ١٢٠٦٨٤,٤ | ٢٤٨ | ٤٨٦,٦٣١ | | |
| المجموع الكلي | ١٣٦٧٧٢,٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم (٤٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للشهادة العلمية حيث بلغت قيمة ف (٦,٥٣٠)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه الحوافز بحسب الشهادة العلمية ، ويتضح من الجدول رقم (٤٨) نتائج إختبار شيفيه التي على أن الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على المؤهل الجامعي مقارنة بالمعلمين الحاصلين على المؤهل أقل من جامعي والماجستير ، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون المعلمين الجامعيين يحضون بحوافز مادية ضمن الكادر الوظيفي للمعلمين تفوق الحوافز المادية المخصصة للمعلمين الذين تقل مؤهلاتهم عن الشهادة الجامعية في حين أن المعلمين الحاصلين على الماجستير يشعرون بأن ما يقدم لهم لا يتناسب مع المؤهل العلمي الخاص بهم .

*جدول رقم (٤٨)

| الشهادة العلمية | أقل من جامعي | جامعي | ماجستير |
|---|---|---|---|
| أقل من جامعي | – | – | – |
| جامعي | * | – | * |
| ماجستير | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

البعد الثاني :عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم .

*جدول رقم ( ٤٩ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ١٠٤١٩,٦٨ | ٣ | ٣٤٧٣,٢٢٦ | ٦,٧٩٠ | ٠,٠٢١* |
| داخل المجموعات | ١٢٣٥٢,٣ | ٢٤٧ | ٥١١,٥٤٨ | | |
| المجموع الكلي | ١٣٦٧٧٢,٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يتضح من الجدول رقم ( ٤٩ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم حيث بلغت قيمة ف(٦,٧٩٠)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه الحوافز بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم ، ويتضح من الجدول رقم (٥٠) نتائج إختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجال التعليم من (٥-١٠) سنوات على الذين بلغت خدمتهم أكثر من ١٥سنة .

*جدول (٥٠)

| عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠-١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | – | – | – |
| من ٥ – ١٠سنوات | – | – | – | * |
| من ١٠-١٥ سنة | – | – | – | – |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

البعد الثالث :عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية .

*جدول رقم (٥١)

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٤١٠٦٩,١٧ | ٣ | ١٣٦٨٩,٧٢ | ٥,٣٣٢ | *٠,٠٣٤ |
| داخل المجموعات | ٩٥٧٠٢,٧٨ | ٢٤٧ | ٣٨٧,٤٦١ | | |
| المجموع الكلي | ١٣٦٧٧٢,٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ ).

يتضح من الجدول رقم (٥١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية حيث بلغت قيمة ف (٥,٣٣٢)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه الحوافز بحسب عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية ، ويتضح من الجدول رقم (٥٢) نتائج إختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم في مجال الصفوف الأولية أقل من ( ٥ ) سنوات على المعلمين الذين بلغت خدمتهم من ( ٥-١٠) سنوات و من (١٠-١٥) سنة و أكثر من ١٥سنة ، وكذلك وجود فروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم من (٥-١٠)سنوات على المعلمين الذين بلغت خدمتهم أكثر من ( ١٥) سنة ، وكذلك وجود فروق لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥)سنة على المعلمين الذين بلغت خدمتهم أكثر من (١٥)سنة ، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين في تلك الفئات هم الذين استفادوا بصورة أكبر من الحوافز المقدمة لمعلمي هذه المرحلة .

*جدول (٥٢)

| عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية | أقل من ٥سنوات | من ٥ – ١٠ سنوات | من ١٠-١٥ سنة | من ١٥ سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| أقل من ٥سنوات | – | * | * | * |
| من ٥ – ١٠سنوات | – | – | – | * |
| من ١٠-١٥ سنة | – | – | – | * |
| من ١٥ سنة فأكثر | – | – | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

البعد الرابع : المستوى الوظيفي .

*جدول رقم ( ٥٣ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢٩١٣٠,٦٢ | ٣ | ٩٧١٠,٢٠٧ | ٣,٦١٨ | ٠,٠١٩* |
| داخل المجموعات | ١٠٧٦٤١,٣ | ٢٤٧ | ٤٣٥,٧٩٥ | | |
| المجموع الكلي | ١٣٦٧٧٢,٠ | ٢٥٠ | | | |

- دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ ).

يتضح من الجدول رقم ( ٥٣ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٣,٦١٨)عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أن هنالك فروقاً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه الحوافز بحسب المستوى الوظيفي ، ويتضح من الجدول رقم (٥٤) نتائج إختبار شيفيه التي تدل على أن الفروق لصالح المعلمين الذين تم تعيينهم ضمن المستويين الخامس و الرابع على المعلمين في المستويين الثاني والثالث ، وربما يعود السبب في ذلك إلى ما يتمتع به المعلمين الذين عينوا على المستويين الرابع والخامس من استقرار وظيفي من حيث الحوافز المادية التي يتمتعون بها مقارنة بالمعلمين الذين عينوا على المستويين الثاني والثالث .

*جدول رقم ( ٥٤ )

| المستوى الوظيفي | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
|---|---|---|---|---|
| الثاني | – | – | – | – |
| الثالث | – | – | – | – |
| الرابع | * | * | – | – |
| الخامس | * | * | – | – |

* دالة إحصائياً على وجود فروق بين المجموعات .

* البعد الخامس : الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

*جدول رقم ( ٥٥ )

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢٦٢٨,٣٣٨ | ٢ | ١٣١٤,١٦٩ | ٢,٤٣٠ | ٠,٠٩٠ |
| داخل المجموعات | ١٣٤١٤٣,٦ | ٢٤٨ | ٥٤٠,٩٠٢ | | |
| المجموع الكلي | ١٣٦٧٧٢,٠ | ٢٥٠ | | | |

يتضح من الجدول رقم ( ٥٥ ) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى للصف الدراسي الذي يدرسه المعلم حيث بلغت قيمة ف (٢,٤٣٠) ، أي أن هنالك تقارباً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة الرضا تجاه الحوافز بحسب الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم .

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

- ⇐ نتائج الدراسة
- ⇐ توصيات الدراسة
- ⇐ مقترحات الدراسة

## أولاً : ملخص نتائج الدراسة :

بعد أن قام الباحث بإجراء عملية التحليل الإحصائي وتفسير النتائج لهذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١-كشفت الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية أن الإدارة المدرسية تعمل على تطبيق معايير الحوافز التشجيعية بدرجة عالية حيث حصلت على متوسط عام بلغ ( ٣,٩٣).

٢-كشفت الدراسة فيما يتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية أن تلك المعايير حققت درجة رضا عالية حيث حصلت على متوسط عام بلغ (٣,٦٢).

٣-كشفت الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية نحو معلمي الصفوف الأولية أن درجة ممارسة تلك الحوافز تتم بصورة منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٢) .

٤-كشفت الدراسة فيما يتعلق بدرجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز المقدمة لهم أن درجة رضاهم نحو تلك الحوافز متوسطة حيث حصلت على متوسط عام بلغ (٢,٩٥) .

٥-كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عكسية بين نظام الحوافز التشجيعية الخاص بمعلمي الصفوف الأولية من حيث الممارسة ودرجة رضا معلمي الصفوف الأولية حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بينهما (-٠,٣٩) .

٦-أثبتت قيمة (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى :

أ- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم لصالح المعلمين الذين بلغت خدماتهم من (١٠-١٥) سنة وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٥ %.

ب-عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية لصالح المعلمين الذين

بلغت خدمتهم من( ١٠-١٥) سنة وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ت-المستوى الوظيفي لصالح المعلمين الذين عينوا على المستويات الثالث و الرابع و الخامس عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

٧-أثبتت قيمة (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه معايير الحوافز التشجيعية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى:

أ- الشهادة العلمية لصالح المعلمين الذين يحملون المؤهل الجامعي فما فوق عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ب-عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم (٥-١٠) سنوات عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ت-عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم أقل من خمس سنوات و المعلمين الذين بلغت خدمتهم ما بين (١٠-١٥) سنة عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ث-المستوى الوظيفي لصالح المعلمين الذين عينوا على المستويات الثالث و الرابع و الخامس عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

٨-أثبتت قيمة (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى :

أ- الشهادة العلمية لصالح المعلمين الحاصلين على المؤهل الجامعي فما فوق عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ب- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥) سنة عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ت- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم أقل من خمس سنوات والذين بلغت خدمتهم من (١٠-١٥) سنة عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ث- المستوى الوظيفي لصالح المعلمين الذين تم تعيينهم على المستوى

الرابع والخامس عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ج- الصف الدراسي الذي يدرسه المعلم لصالح المعلمين الذين يدرسون الصفوف الثاني والثالث عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

٩-أثبتت قيمة (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى :

أ- الشهادة العلمية لصالح المعلمين الحاصلين على المؤهل الجامعي عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ب-عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم (٥-١٠) سنوات عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ت-عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية لصالح المعلمين الذين بلغت خدمتهم أقل من ١٥سنة عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

ث-المستوى الوظيفي لصالح المعلمين الذين تم تعيينهم على المستوى الرابع والخامس عند مستوى دلالة ٠,٠٥%.

## ثانياُ : توصيات الدراسة :

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يطرح الباحث التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية :

١- إتاحة الفرصة لمعلمي الصفوف الأولية المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية .

٢- تفعيل نظام الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية وإيجاد آلية محددة و ملزمة تعنى بتطبيق تلك الحوافز ، ويقترح الباحث لذلك حصر توزيع طلاب كليات المعلمين المتدربين على المدارس الإبتدائية التي يعمل بها معلمي الصفوف الأولية المحفزين وذلك للإستفادة من خبرة المعلمين المحفزين وكذلك للإستفادة من وجود المتدربين في سد حاجة

المدرسة في جانب الإشراف اليومي أوحصص الإنتظار أو المناوبة .

٣- العناية باختيار مديري المدارس لضمان توفير قيادات تربوية تعمل من أجل تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للمعلمين .

٤- عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس الإبتدائية لتوضيح الطريقة المثلى لتقويم معلمي الصفوف الأولية .

٥- عقد دورات تدريبية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين .

٦- إعادة النظر في نوعية الحوافز التشجيعية المقدمة لمعلمي الصفوف الأولية لتشمل الحوافز المادية أيضاً .

٧- إتاحة الفرصة لمعلمي الصفوف الأولية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم داخل المدرسة ، ويقترح الباحث لذلك إتاحة المزيد من الفرص لمعلمي الصفوف الأولية لإبداء الرأي وطرح المقترحات المتعلقة بالعمل.

٨- وضع شروط وضوابط محددة لإختيار معلمي الصفوف الأولية للتدريس بهذه المرحلة بهدف إختيار نوعيات جيدة من المعلمين .

٩- وضع آلية مناسبة لتكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين والإحتفاء بهم على مستوى كل مركز إشراف تربوي .

١٠- تحسين بيئة العمل الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية من حيث تأمين التجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة لتدريس هذه المرحلة .

١١- تبني وزارة التربية والتعليم لخطة وطنية تهتم بإبراز دور المعلم وتعزيز مكانته الإجتماعية من خلال تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تقديم خدمات مميزة للمعلمين .

١٢- إحتساب عدد مرات حصول معلم الصفوف الأولية على الحوافز التشجيعية كنقاط دعم إضافية عند إجراء أي عملية مفاضلة بين المعلمين في النقل والترشيح للدورات التخصصية و الإبتعاث الداخلي والخارجي و التدريس في الخارج .

## ثالثاً : مقترحات الدراسة :

١- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في مناطق تعليمية أخرى للوقوف الفعلي على درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية في المملكة العربية السعودية .

٢- إجراء دراسة علمية تتناول تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية والتحصيل العلمي لطلاب الصفوف الأولية في المرحلة الإبتدائية .

٣- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية في المدارس الحكومية والأهلية .

٤- إجراء دراسات تتعلق بتحديد أهم المشكلات التي تواجه معلمي الصفوف الأولية في المرحلة الإبتدائية ودراسة تأثيرها على أداء المعلمين واقتراح الحلول المناسبة لها.

# المراجع

# قائمة المراجع

## أولاً : المصادر :


١- القران الكريم .

٢- السنة النبوية المطهرة .


## ثانياً: الكتب العربية :


١- الابراهيم ، محمد عقلة ، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، عمان ، مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٨هـ .

٢- أحمد،احمد إبراهيم ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٠م.

٣- أوشي ، وليم ج ، النموذج الياباني في الإدارة نظرية"z" ، الرياض ، معهد الإدارة للبحوث ، ترجمة حسن محمد يس ، ١٤٠٥هـ .

٤- برنوطي ، سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان ، دار وائل ، ٢٠٠١م.

٥- جودة، عادل، الحوافز، مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،دمشق،(بدون،تاريخ ).

٦- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن ، نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤١٩هـ ، ط٢.

٧- ديرانية،اكرم رسلان ، الحكم والإدارة في الإسلام، جدة، دار الشروق،١٣٩٩هـ.

٨- سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٣م.

٩- السلمي، علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة، دار المعارف ، ١٩٧٠م.

١٠- الشنواني ،صلاح ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل أهداف ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٣م .

١١-طه ، ربيع سعيد ، أساسيات الإحصاء التطبيقي ، القاهرة ، مطبعة جامعة القاهرة ،١٩٩٣م.

١٢-عباس ،سهيلة محمد و علي، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل ، ١٩٩٩م .

١٣-عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٣م.

١٤-عبد الهادي ،حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، القاهرة، دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م.

١٥-عبد الواسع ،عبد الوهاب احمد ، علم إدارة الأفراد ، بيروت، مطابع دار، ١٣٩٣ هـ.

١٦-عبد الوهاب ، علي محمد ،البيئة الإدارية نظرة سلوكية ، القاهرة ، مطبعة المدني ،١٩٧٤م.

١٧-عساف ، صالح ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ١٤١٦هـ.

١٨-عساف ، عبد المعطي محمد ، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ،الرياض ،دار العلوم ، ١٤٠٣هـ .

١٩-عساف ، محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، جدة، مكتبة الخدمات الحديثة ،١٤٢١هـ.

٢٠-عساف ،محمود ، أصول الإدارة ، القاهرة ، ١٩٨٨م.

٢١-العقيلي ، صالح رشيد و سامر محمد الشايب ، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، عمان ، دار الشروق ، ١٩٩٨م.

٢٢-علاقي ، مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة ، تهامة ، ١٤٠١هـ.

٢٣-العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٤م .

٢٤- الفيروز بادي، مجد الدين محمد ، القاموس المحيط ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٧هـ.
٢٥- القبلان يوسف محمد ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ١٤١٢هـ ، ط٢.
٢٦- اللوزي ، موسى ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،عمان ، دار وائل ، الطبعة الثانية ٢٠٠٣م.
٢٧- محمد، احمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، ١٤١٤هـ.
٢٨- مصطفى، ابراهيم و آخرون ،المعجم الوسيط ، القاهرة، دار المعارف ، ١٤٠٠هـ ، ط١.
٢٩- النمر ، سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شؤون المكتبات -جامعة الملك سعود ، ١٤١٠هـ .
٣٠- هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل ، ١٤١٦هـ.
٣١- هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت، ١٩٨٠م ، ط٣.
٣٢- منصور و عبدالسلام ، محمد جميل محمد و فاروق عبد السلام ، النمو من الطفولة إلى المراهقة ، جدة ، دار تهامة للنشر ، ١٤٠١هـ ، ط١.
٣٣- الهاشمي ، عبد الحميد محمد ، علم النفس التكويني اسسه وتطبيقه من الولادة إلى الشيخوخة ، بيروت ، ١٣٩٢هـ .
٣٤- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٣هـ.

## ثالثاً : الدوريات و الرسائل الجامعية :

١- احمد ، نور الإسلام بن جعفر علي فايز،التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة أم القرى ، ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى ١٤٠٨هـ .

٢- الأغبري ، عبد الصمد قائد محمد ، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ،العدد ١٠٩، ٢٠٠٣م.

٣- باقازي ، عمر احمد علي ، نمط القيادة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ، ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى ١٤٠٨هـ.

٤- بخاري ، مريم سيف الدين ، الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية . ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى١٤٠٧هـ.

٥- بدر ، حامد ، الرضا الوظيفي لإعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد ٣، جامعة الكويت ، ١٩٨٣م.

٦- البزار ، حكمه ، اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٢٨، الرياض ، ١٩٨٩م.

٧- بسطجي، سعود بن عبد الله ، واقع وأهمية الحوافز المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية كما يدركها المعلمون و المديرون بمدينة مكة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى ١٤١٧هـ.

٨- حبيب ، مجدي عبد الكريم ، بعض المتغيرات الشخصية لمعلمي مرحلة التعليم الأعدادي وعلاقتها باتجاهاتهم نحو الطلاب الموهوبين ،بحوث المؤتمر الخامس لعلم النفس في مصر ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية ،القاهرة ،١٩٨٩م.

٩- حسن ، محمود الشيخ و احمد دانيه ، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي بدافعية الإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الإنتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة التربوية ، العدد ٤٦ ، ١٩٩٨م.

١٠- حكيم ، منتظر بن حمزة ، الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : العلوم التربوية – مجلد ٨ – ١٤١٥هـ.

١١- خطاب ، محمد عبدا لمنعم – الزامل ، عبد الله الزامل ، دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، مجلة الإدارة العامة –العدد ٣٩-١٤٠٤هـ.

١٣- الدخيل ،فوزية محمد صالح ،مدى فاعلية نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية- جامعة الملك سعود ١٤١٨هـ.

١٤- الزهراني ، سعيد بن سعد ، بطاقة مقترحة لتقويم معلمي الصفوف المبكرة من وجهة نظر مشرفي الصفوف المبكرة ومديري المدارس الإبتدائية بتعليم العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، ١٤٢٤هـ.

١٤- الزهراني ، عبد الله بن محمد ، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعو الملك عبد العزيز،١٤١٦هـ.

١٥- الضلعان ، علي بن صالح ، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤسين نحو نظـــام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية : الواقع ، المشاكل ،الحلـــول، مجلة معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٥هـ .

١٦- عبد السلام ، رحمة محمود محمد ، أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس . ، رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة أم القرى ١٤٠٧هـ .

١٧- عبد الوهاب ، علي محمد ،الحوافز في المملكة العربية السعودية ،الريـــاض ، مجلة معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣ه .

١٨- العديلي، ناصر محمد ، الدوافع والحوافز الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة - العدد ٣٦- ١٤٠٣هـ.

١٩- علوي ، فادية أحمد شربيني ، آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أم القرى ١٤٠٩هـ.

٢٠- القبلان ، يوسف محمد ، الجوانب التطبيقية للخوافز في نظام الخدمة المدنية ، مجلة معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ .

٢١- كحلان، عبد القادر عوض أحمد ، المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٢هـ.

٢٢- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة ، مجلة التربية الجديدة ، العدد ٤٧، ١٩٨٩م.

٢٣- آل ناجي، محمد عبد الله ، تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء ، مجلة الإدارة العامة -العدد ٨٠ -ربيع الآخر ١٤١٤هـ.

## رابعاً : الدراسات الأجنبية :

1-Avi-Itzhak(1983)The effects od needs ,organizational factors and teachers characteristics on job satisfaction in kindergarten teachers . Research Report:ERIC 272468.

2-Heller,G.W.and et al. (1993).The Relationship between Teacher Job satisfacation and Principal Leadership Style.Journal of School Leadership,V.3n1p74-86,Jan.

3- David W.And Others(1993) Teacher Incentives in the third World,Teaching and Teacher Education,v9 n3 p301-316, Research Report:ERIC 469804.

4-Ulriksen,J.(1996).Perceptions of Secondary School Teachers and Principals Concerning Factors Related to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction .Ed .D.Dissertation, University of Southern California, California,U.S.A.P.1-100.

5-Mertler,(2002),Job Satisfacation and Perception of Motivation among Middle and High School,American Secondary Education,v31 n1 p43-53, Research Report:ERIC657265.

# الملاحق

⇐ خطاب معهد البحوث والدراسات الإسلامية.

⇐ خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى بالموافقة على إجراء الدراسة.

⇐ خطاب مدير عام التربية والتعليم بمحافظة الطائف بالموافقة على تطبيق الدراسة.

⇐ قائمة أسماء محكمي الاستبانة.

⇐ الحوافز التشجيعية المعتمدة لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية.

⇐ استمارة منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية.

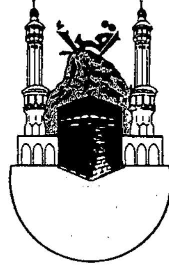
⇐ الاستبانة في صورتها النهائية.

# ملحق رقم (١)

## خطاب معهد البحوث والدراسات الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ١٠٨٠٢
التاريخ : ٢٥/٨/١٤٢٤هـ
المشفوعات : ـــ

سعادة عميد كلية التربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

فبناء على الخطاب الذي تقدم به الطالب / **خالد سفر راشد الغامدي**

من قسم الاداره التربوية والتخطيط ويرغب فيه إفادته عن بحث بعنوان :

**" الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية _ دراسة ميدانية "**

والذي اختاره لينال درجة الماجستير من جامعة أم القرى ، يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بان هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض.

**وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري**



**عميد معهد البحوث العلمية**
**وإحياء التراث الإسلامي**

٢٥/٨/١٤٢٤

**أ. د/ محمد بن حمزه السليماني**


Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ـ ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

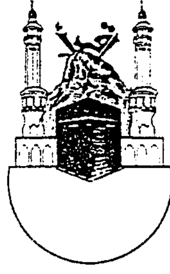

مطابع جامعة ام القرى

# ملحق رقم (٢)

## خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى بالموافقة على إجراء الدراسة

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ١/٤٦١
التاريخ : ١٤٢٠/٦/١٢
المشفوعات : ...

**سعادة مدير عام التربية والتعليم بنين**
**بمحافظة الطائف** **الموقر**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بأن الطالب : خالد بن سفر راشد الغامدي ، أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط ، ويرغب الطالب بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته ، وعنوان دراسته :

**الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**
**لدى معلمي الصفوف الاولية بالمرحلة الابتدائية**

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته والسماح له بتطبيق الاستبانة .

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛ ؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. زهير بن احمد على الكاظمي ٢/١٢

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي : ٠٢/٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢/٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية ٠٢-٥٥٠١٠٠٠ العابدية ٠٢-٥٢٧٠٠٠٠

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdiyah 02 - 5270000



مطابع جامعة ام القرى

# ملحق رقم (٣)

خطاب مدير عام التربية والتعليم بمحافظة الطائف بالموافقة على تطبيق الدراسة

السلوك الحسن هدفنا ..... والتربية الجادة غايتنا

## بشان السماح بتطبيق دراسة

المكرم مدير مدرسة / وفقة الله

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد**

فبناءً على ما تقدم به الباحث / خالد بن سفر راشد الغامدي بالأوراق الخاصة لإجراء دراسة بعنوان : ( الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية ) ونظراً لاكتمال الأوراق المطلوبة منه لذا نأمل منكم تسهيل مهمة الباحث ومساعدته على تطبيق الدراسة على عينة الدراسة .

**والله يحفظكم ويرعاكم**

**مدير إدارة التطوير التربوي**

١٤٢٥/٢/١٢هـ

**أحمد إدريس إدريس**




الطائف : هاتف : ٧٣٢٢٤٥٠ فاكس : ٧٣٦٩٦٤٢ تلكس : ٧٥٠١٢٢

موقع إدارة التعليم بمحافظة الطائف على الإنترنت http://www.taifedu.gov.sa

# ملحق رقم (٤)

**قائمة أسماء محكمي الاستبانة**

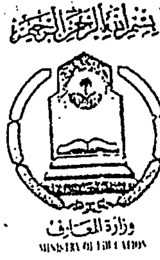
# قائمة بأسماء الأساتذه محكمي الاستبانة

| م | الاسم | جهة العمل |
|---|---|---|
| ١ | أ.د علي بن علي عبد ربه | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٢ | د.أسعد بن حسن مكاوي | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٣ | د. عبدالله بن محمد الحميدي | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٤ | د. محمد بن معيض الوذيناني | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٥ | د. خالد بن سعد السليمي | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٦ | د. مسعود بن خضر القرشي | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٧ | د. سلطان بن سعيد بخاري | قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية – جامعة أم القرى |
| ٨ | د. مصطفى قلمبان | قسم العلوم التربوية - كلية التربية – جامعة الطائف |
| ٩ | أ.د. صبحي قاضي | قسم العلوم التربوية - كلية التربية – جامعة الطائف |
| ١٠ | د. عواض مستور | قسم العلوم التربوية - كلية التربية – جامعة الطائف |
| ١١ | د. عوض بن عواض الثبيتي | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالطائف |
| ١٢ | د. محمد بن أحمد كرم الله الحاج | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالطائف |
| ١٣ | د. سيد البهاص | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالطائف |
| ١٤ | د. محمد عاطف | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالطائف |
| ١٥ | د. فهد بن ابراهيم الحارثي | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالطائف |
| ١٦ | د. علي بن حمزة هجان | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالمدينة المنورة |
| ١٧ | د. نادر بن فتحي قاسم | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالمدينة المنورة |
| ١٨ | د. حسن بن محمد علي ثاني | قسم التربية وعلم النفس - كلية المعلمين بالمدينة المنورة |
| ١٩ | عوض عواض الزايدي | إدارة التربية والتعليم بالطائف – التعليم الأهلي- صفوف أولية |
| ٢٠ | محمد بن عبد الخالق قاري | إدارة التربية والتعليم بالطائف – معلم صفوف أولية |
| ٢١ | دخيل الله بن سفر الحارثي | إدارة التربية والتعليم بالطائف – معلم صفوف أولية |

# ملحق رقم (٥)

**الحوافز التشجيعية المعتمدة لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية**

المملكة العربية السعودية
وزارة المعـــارف



الرقـــم : ٣١/٤٤٢
التـــاريخ : ١٤٢٢/٣/٢٧هـ
المرفقات : ..................

الموضوع : إسناد التعليم في الصفوف الأولية للمتمكنين ومنحهم حوافز تشجيعية

( تعميم إلى جميع إدارات التعليم )

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة وفقه الله
سعادة مدير التعليم بمحافظة وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

انطلاقاً من الأهمية الكبرى للصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية، باعتبارها مرحلة تأسيسية ذات أثر بيّن وكبير في مسيرة الطالب العلمية والتربوية ، مما يترتب عليه ضرورة إسناد مهمة التعليم فيها إلى المعلمين الأكفاء المتميزين .

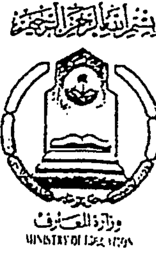
وبناء على ما أثبته الواقع من وجود عزوف واضح من كثير من المعلمين المتميزين عن العمل في هذه الصفوف ، وحرصاً من الوزارة على إسناد مهمة التعليم في هذه الصفوف إلى ذوي الخبرة المتمكنين القادرين على تحقيق أهداف هذه المرحلة المرسومة في السياسة التعليمية ، وتشجيعهم على ذلك ، اعتمدوا ما يلي:

١- عدم إسناد مهمة التعليم في الصف الأول الابتدائي لمن لم يمض ما لا يقل عن سنتين في التعليم .

٢- عدم إسناد مهمة التعليم في الصفوف الأولية لغير المعلمين المتمكنين.

٣- إعطاء معلمي هذه الصفوف مميزات خاصة ، منها على سبيل المثال :

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف



الرقم : ..............................
التاريخ : ..............................
المرفقات : ..............................

- إعطاؤهم الأولوية في تخفيض النصاب .
- منحهم الإجازة مباشرة بعد انتهاء طلابهم من الاختبار ، وتكون عودتهم قبل بداية العام الدراسي بأسبوع واحد فقط .
- الأولوية في التدريس الليلي .
- الأولوية في حملات محو الأمية .
- عدم تكليفهم بالإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الانتظار.
- عدم تكليفهم بالملاحظة في المدارس الأهلية أو المتوسطة أو الثانوية في اختبارات نهاية الفصل .
- إعطاؤهم تقديراً معنوياً حسب ما تراه الإدارة .

للتمشي بموجبه .

ولكم تحياتي وتقديري ،،،،،،،،

وزير المعارف

محمد بن أحمد الرشيد

إدارة التعليم بمحافظة الطائف
الرقم : ٢/٧٤٩
التاريخ : ١/٤/١٤٢١هـ
المشفوعات :

# ملحق رقم (٦)

## استمارة منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف




الشؤون التعليمية
إدارة الإشراف التربوي
شعبة الصفوف الأولية

## استمارة منح الحوافز لمعلمي الصفوف الأولية

الفصل الدراسي : لعام ١٤ / ١٤هـ

### أولا : معلومات شخصية :

| اسم المدرسة | اسم المعلم | الصف | المواد التي يدرسها | عدد الحصص | الخبرة في تدريس الصفوف الأولية |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

| درجة بطاقة تقويم الأداء الوظيفي للعام الماضي | | الدرجة التي حصل عليها في استمارة الحوافز السابقة | |
|---|---|---|---|

### ثانيا : معايير منح الحوافز :

| م | المعيار | الدرجة المقررة | الدرجة المكتسبة |
|---|---|---|---|
| ١. | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لاتقل عن (٨٦) | ١٥ | |
| ٢. | جودة الناتج التعليمي (مستوى طلابه التحصيلي وتطوره) | ١٥ | |
| ٣. | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها لطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات | ٧ | |
| ٤. | قدرة المعلم على إنتاج الوسائل واستخدامها | ٥ | |
| ٥. | قدرته على التنويع في طرائق التدريس | ٧ | |
| ٦. | العناية بالتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات | ٧ | |
| ٧. | الاهتمام بالنمو المهني والمعرفي (تبادل زيارات – حضوردورات – قراءات موجهة) | ٨ | |
| ٨. | التزامه بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة واستشعار موقف المربي المتسم بالرابطة الأبوية وظهور الأثر التربوي على الطلاب | ٥ | |
| ٩. | الاهتمام ببيئة الفصل وحسن إدارته | ٥ | |
| ١٠. | المحافظة على أوقات الدوام (عدم التأخر – الاصطفاف الصباحي – دخول الحصص | ٧ | |
| ١١. | تنفيذ توصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء | ٥ | |
| ١٢. | الاهتمام بالحوافز التشجيعية لطلاب | ٤ | |
| ١٣. | استخدام سجلات المتابعة والدقة في التقويم | ٥ | |
| ١٤. | التعاون مع لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة | ٥ | |
| | مجموع الدرجات | ١٠٠ | |
| | عدد أيام الغياب للمعلم : | | |
| | الدرجة النهائية للمعلم في بطاقة الحوافز | | |

**ملاحظات مهمة حول تعبئة الاستمارة**

- يجب مراعاة الدقة في تعبئة بنود هذه الاستمارة.
- توزع الدرجات تصاعديا على النحو التالي : ٨٠ درجة واحدة ، ٨٧ درجتان ، ٨٨ ثلاث درجات . وهكذا ١٠٠ درجة ، ١٥ درجة ،
- يعتبر الغياب بدون عذر درجة سالبة تخصم عن كل يوم درجتان من المجموع الكلي.
- تعبأ هذه الاستمارة من مدير المدرسة ويعتمدها مشرف الصفوف الأولية.

مدير المدرسة : .................................... التوقيع : .............................. التاريخ : / / ١٤هـ

المشرف التربوي : .................................... التوقيع : .............................. التاريخ : / / ١٤هـ

# ملحق رقم (٧)

## الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة حول :

" الحوافز التشجيعية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية " دراسة ميدانية

إعداد

خالد بن سفر راشد الغامدي

إشراف

الدكتور / رمضان بن أحمد عيد

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

العام الجامعي ١٤٢٤هـ / ١٤٢٥هـ - الفصل الدراسي الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / معلم الصفوف الأولية                                    حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن هذا الاستبيان جزء من دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير بكلية التربية في جامعة أم القرى ، وهو يهدف إلى التعرف على " الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الإبتدائية " .

أرجو منك تعبئة البيانات الأولية الخاصة بك ،ثم قراءة الفقرات التي تتعلق بالمحاور التالية :

أ – معايير منح الحوافز التشجيعية و درجة رضا معلم الصفوف الأولية عن أهمية كل معيار .

ب– واقع ممارسة الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية ودرجة رضا معلم الصفوف الأولية عن تلك الحوافز .

ثم الإجابة عنها بوضع علامة ( √ ) أمام الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك بصدق وموضوعية ، علماً بأن كل فقرة تتطلب الإجابة عنها بصورة مزدوجة وذلك كما في المثال التالي :

| م | درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية . | | | | | العبـــــــارة | درجة رضا المعلم عن أهمية معايير منح الحوافز التشجيعية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا |
| ١ | | √ | | | | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة . | | | | √ | |

ختاما لا يسعني إلا أن أشكر لك حسن تعاونك في تعبئة هذا الاستبيان ومنحي جزءاً من وقتك الثمين ، كما أود أن أوكد لك بأن المعلومات التي سوف تذكرها ضمن هذا الاستبيان ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

والله يحفظك ويرعاك .

الباحث

خالد بن سفر الغامدي

## البيانات الأولية للمعلم :

* أخي معلم الصفوف الأولية أرجو وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة للعبارات التالية :

**أ- الشهادة العلمية :**

١- أقل من جامعي .

٢- جامعي .

٣- ماجستير

٤- غير ذلك ( حدد من فضلك ) ..........................................................................

**ب- نوع الإعداد :**

١- تربوي.

٢- غير تربوي.

**ت- عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم :**

١- أقل من خمس سنوات .

٢- من ( ٥ - أقل من١٠ ) سنوات .

٣- من (١٠ - أقل من١٥) سنة .

٤- من ( ١٥ ) سنة فأكثر .

**ث- عدد سنوات الخدمة في مجال الصفوف الأولية :**

١- أقل من خمس سنوات .

٢- من ( ٥ - أقل من١٠ ) سنوات .

٣- من (١٠ - أقل من١٥) سنة .

٤- من ( ١٥ ) سنة فأكثر .

**ج- المستوى الوظيفي ( وفق الكادر العام للمعلمين ) :**

١- المستوى الثاني .

٢- المستوى الثالث .

٣- المستوى الرابع .

٤- المستوى الخامس.

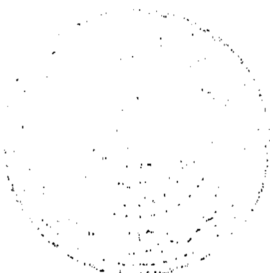
٣- غير ذلك ( حدد من فضلك ) ..........................................................................

**ح- الصف الدراسي الذي تقوم بتدريسه حاليا :**

١- الصف الأول الإبتدائي .

٢- الصف الثاني الإبتدائي .

٣- الصف الثالث الإبتدائي .



أولاً : أهمية معايير منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية .

أخـي معـلم الصفوف الأولية : ما مدى تطبيق معايير (شروط ) منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية في محيط عملك الحالي ، و ما درجة رضاك عن أهمية كل معيار ؟

| م | درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية . | | | | | العبارة | درجة رضا المعلم عن أهمية معايير منح الحوافز التشجيعية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا |
| ١ | | | | | | درجة المعلم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لا تقل عن ( ٨٦ ) درجة . | | | | | |
| ٢ | | | | | | حرص المعلم على جودة الناتج التعليمي ( مستوى الطلاب التحصيلي وتطوره ) . | | | | | |
| ٣ | | | | | | رسم الخطط العلاجية وتنفيذها للطلاب الذين لم يحققوا الحد الأدنى من المهارات . | | | | | |
| ٤ | | | | | | قدرة المعلم على انتاج الوسائل التعليمية واستخدامها . | | | | | |
| ٥ | | | | | | قدرة المعلم على التنويع في طرائق التدريس . | | | | | |
| ٦ | | | | | | عناية المعلم بتطبيقات وواجبات التلاميذ وتفعيل سجل الواجبات . | | | | | |
| ٧ | | | | | | اهتمام المعلم بالنمو المهني والمعرفي ( تبادل الزيارات بين المعلمين – حضور الدورات – قراءات موجهة ) . | | | | | |
| ٨ | | | | | | التزام المعلم بالشخصية المثلى والقدوة الحسنة واستشعار موقف المربي المتسم بالرابطة الأبوية وظهور الأثر التربوي على الطلاب . | | | | | |
| ٩ | | | | | | اهتمام المعلم ببيئة الفصل وحسن إدارته . | | | | | |
| ١٠ | | | | | | محافظة المعلم على أوقات الدوام ( عدم التأخر – الإصطفاف الصباحي – دخول الحصص ) . | | | | | |
| ١١ | | | | | | تنفيذ المعلم لتوصيات المشرف التربوي وإدارة المدرسة لتحسين الأداء . | | | | | |
| ١٢ | | | | | | اهتمام المعلم بالحوافز التشجيعية للطلاب . | | | | | |
| ١٣ | | | | | | استخدام المعلم لسجلات المتابعة والدقة في التقويم . | | | | | |
| ١٤ | | | | | | تعاون المعلم مع لجنة التوجيه والارشاد بالمدرسة. | | | | | |
| ١٥ | | | | | | عدد أيام الغياب للمعلم . | | | | | |

**ثانياً: درجة ممارسة الحوافز التشجيعية .**

أخي معلم الصفوف الأولية :ما هي درجة ممارسة ( تطبيق ) الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية في محيط عملك الحالي، وما درجة رضاك نحو طبيعة كل حافز ( مدى حاجة المعلم لوجود الحافز ضمن قائمة الحوافز المقدمة لمعلم الصفوف الأولية ) ؟

| م | درجة الممارسة الحالية للحوافز من قبل الإدارة المدرسية | | | | | العبارة | درجة رضا المعلم تجاه الحوافز التشجيعية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| ١٦ | | | | | | تخفيض نصاب الحصص الأسبوعي للمعلمين المحفزين . | | | | | |
| ١٧ | | | | | | منح المعلمين المحفزين الإجازة مباشرة مع طلابهم . | | | | | |
| ١٨ | | | | | | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في التدريس الليلي وحملات محو الأمية . | | | | | |
| ١٩ | | | | | | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالإشراف اليومي أو المناوبة أو حصص الإنتظار. | | | | | |
| ٢٠ | | | | | | عدم تكليف المعلمين المحفزين بالملاحظة في اختبارات نهاية الفصل في المدارس الأخرى | | | | | |
| ٢١ | | | | | | تقديم خطابات الشكر للمعلمين المحفزين . | | | | | |
| ٢٢ | | | | | | حصول المعلمين المحفزين على الثناء والتقدير الشفهي أثناء ممارستهم للعمل . | | | | | |
| ٢٣ | | | | | | تكريم المعلمين المحفزين خلال المناسبات العامة. | | | | | |
| ٢٤ | | | | | | نشر أسماء المعلمين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك. | | | | | |
| ٢٥ | | | | | | الاستفادة من خبرات المعلمين المحفزين . | | | | | |
| ٢٦ | | | | | | حصول المعلمين المحفزين على دورات تدريبية متخصصة . | | | | | |
| ٢٧ | | | | | | ترشيح المعلمين المحفزين لإكمال دراساتهم في مجال الصفوف الأولية. | | | | | |
| ٢٨ | | | | | | استقطاب المعلمين المتميزين في تدريس الصفوف الأولية للعمل في الإشراف التربوي . | | | | | |

| م | درجة الممارسة الحالية للحوافز من قبل الإدارة المدرسية | | | | | العبارة | درجة رضا المعلم تجاه الحوافز التشجيعية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا |
| ٢٩ | | | | | | إعطاء الأولوية للمعلمين المحفزين في النقل من مدرسة الى أخرى . | | | | | |
| ٣٠ | | | | | | منح المعلمين المحفزين شهادات خبرة في تدريس الصفوف الأولية . | | | | | |
| ٣١ | | | | | | مشاركة المعلمين المحفزين في إعداد الجدول الدراسي للمدرسة. | | | | | |
| ٣٢ | | | | | | منح علاوة إضافية للمعلمين المحفزين بصفة مستمرة كل خمس سنوات من الخدمة . | | | | | |
| ٣٣ | | | | | | تطبيق مبدأ العدالة بين معلمي الصفوف الأولية عند اتخاذ قرار منح الحوافز التشجيعية . | | | | | |
| ٣٤ | | | | | | حرص الجهات المشرفة على شرح القواعد المنظمة للحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية . | | | | | |
| ٣٥ | | | | | | توفير جميع متطلبات العمل التي تسهم في تحسين أداء معلم الصفوف الأولية لعمله . | | | | | |
| ٣٦ | | | | | | تنظيم دورات تأهيلية متخصصة لمعلمي الصفوف الأولية غير المحفزين . | | | | | |
| ٣٧ | | | | | | إعفاء معلمي الصفوف الأولية غير المحفزين من تدريس الصفوف الأولية. | | | | | |
| ٣٨ | | | | | | تنوع الحوافز التشجيعية الخاصة بمعلمي الصفوف الأولية بين المادية والمعنوية . | | | | | |
| ٣٩ | | | | | | تناسب الحوافز التشجيعية مع الجهد الذي يبذله معلم الصفوف الأولية داخل الفصل . | | | | | |
| ٤٠ | | | | | | ترقي المعلم في الكادر التعليمي نتيجة حصوله على الحوافز التشجيعية . | | | | | |
| ٤١ | | | | | | مشاركة معلمي الصفوف الأولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل . | | | | | |
| ٤٢ | | | | | | تشجيع مؤسسات المجتمع المختلفة على تكريم معلمي الصفوف الأولية المحفزين. | | | | | |